

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL



ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO Y EXTERNO PARA LA EMPRESA MONTGAR COMPAÑÍA ANÓNIMA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
COMUNICACIÓN SOCIAL**

JOSÉ ANTONIO GUAYGUA SALINAS

DIRECTOR. DR. LAUTARO GONZALO OJEDA SEGOVIA

**Quito-Ecuador
2013**

DEDICATORIA

A quién más podría estar dirigido este trabajo sino es a mi Madre. Ella quien con paciencia y amor ha sabido encaminar cada paso que he dado, ella quien siempre estuvo, está y estará para alentarme, para hacerme sentir que todo es posible. Ella, mi amiga, mi confidente, mi mayor tesoro, y a quien no me alcanzaría toda una vida para agradecerle por ser mi Madre.

AGRADECIMIENTOS

Las palabra gracias no es suficiente para describir el sentimiento que quiero expresar hacia mi Madre y mi Hermana, quienes día tras día encausaron esta ilusión que ahora es una plácida realidad. Sé que no fue fácil, debieron luchar mucho y mi mejor manera de agradecerles es alcanzando esta meta tan esperada y decirles: lo conseguimos. Desde luego, no puedo dejar de lado a quién desde el cielo seguro disfruta tanto como nosotros de este instante.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, José Antonio Guaygua Salinas en calidad de autor de la tesis realizada sobre “Elaboración de un plan de comunicación interno y externo para la empresa Montgar Compañía Anónima”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

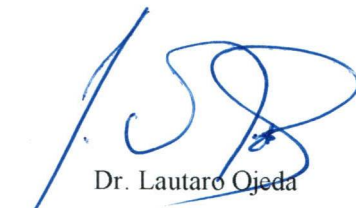
Quito, a 19 de julio del 2013



C.C.: 1715829865
jags0901@gmail.com

CERTIFICADO

En mi condición de Director, certifico que el Señor José Antonio Guaygua Salinas, ha desarrollado la tesis de grado titulada “Elaboración de un plan de comunicación interno y externo para la empresa Montgar Compañía Anónima”, observando las disposiciones institucionales que regulan esta actividad académica, por lo que autorizo para que el mencionado señor reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Carrera de Comunicación Social y proceda a la exposición de su contenido bajo mi dirección.



Dr. Lautaro Ojeda
Director

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL	iv
HOJA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	v
INDICE DE CONTENIDO	vi
INDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	3
CAPÍTULO I	
QUÉ ES LA COMUNICACIÓN	4
1.1 Escuelas de Comportamiento	4
1.2 Comunicación organizacional	6
1.3 Diferencias entre la Comunicación Social y la Comunicación Organizacional	8
1.4 Comunicación Interna	9
1.4.1 Funciones de la Comunicación Interna	11
1.4.2 Canales y tipos de comunicación interna	12
1.4.3 Comunicación Formal	13
1.4.4 Tipos de Comunicación Interna	13
1.5 Comunicación Informal	16
1.5.1 Concepto del Rumor	17
1.6 Importancia de la Comunicación interna en la gestión de calidad	18
1.6.1 La cultura empresarial como factor determinante de la comunicación interna	19
1.7 El concepto de escucha activa en los procesos de comunicación y el programa de gestión de resultados.	20
1.8 Retroalimentación continua	24
1.9 Comunicación Externa	26
1.9.1 El porqué de la comunicación externa	27
1.9.2 Responsables de la comunicación externa en la organización.	27
1.9.3 Principios básicos de la comunicación externa	28
1.9.4 Principales sistemas de comunicación externa	29

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN LABORAL, COMUNICACIONAL Y SENTIDO DE PERTENENCIA EN LA EMPRESA MONTGAR S.A.	30
2.1 Problema	30
2.2 Objetivos	30
2.3 Metodología	30
2.4 Herramientas Técnicas	31
2.5 Técnica	33
2.6 Análisis de la información	33
2.7 Resultado y análisis sobre el cuestionario efectuado	33

CAPÍTULO III

PLAN DE COMUNICACIÓN	48
3.1 Plan estratégico de Comunicación para impulsar la creación de canales de comunicación internos y externos en la empresa Montgar S.A.	48
3.1.1 Justificación	48
3.2 FODA	49
3.3 Visión	50
3.4 Misión	51
3.5 Objetivo General	51
3.6 Objetivos Específicos	51
3.7 Interno	51
3.7 Externo	54

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
BIBLIOGRAFÍA	58
INDICE DE ANEXOS	59
Anexo 1. Presupuesto	59
Anexo 2. Cronograma de actividades	60
Anexo 3. Modelo de encuesta aplicado en Montgar S.A.	61
Anexo 4. Inventario de máquinas	65

Elaboración de un plan de comunicación interno y externo para la empresa Montgar Compañía Anónima

Developing a plan for internal and external communications for the company Montgar Stock Company

RESUMEN

Unos de las herramientas que recomienda la comunicación organizacional para el desarrollo sostenible de una empresa es la elaboración de un plan de comunicación integral, en este caso para la compañía Montgar C.A. Con este se crean canales de comunicación internos adecuados que satisfagan las necesidades del personal, a la vez que se extiendan flujos comunicacionales con los clientes.

Detalla conceptos pertenecientes al campo de la comunicación interna y la comunicación externa, tomando a la comunicación como el eje principal para una organización adecuada. Desarrolla el diagnóstico situacional, utilizando encuestas y entrevistas con el personal de Montgar C.A, como parte de la metodología.

Proporciona una reseña de la empresa, determina sus actividades y un análisis de sus públicos. Con esos datos diseña un compendio de estrategias comunicativas. Se concluye que toda organización requiere un plan comunicacional estratégico para enfrentar adecuadamente cualquier situación de crisis, posicionar su imagen y reputación empresarial, así como generar un adecuado clima laboral que incremente la productividad.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL / DIAGNOSTICO SITUACIONAL / PLAN DE COMUNICACIÓN / COMUNICACIÓN INTERNA / COMUNICACIÓN EXTERNA / ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS

ABSTRACT

One tool recommended by organizational communications theories for the sustainable development of companies is the formulation of an integrated communications plan. This paper addresses this issue for the Montgar C.A. Company. Using this strategy, suitable internal communication channels are developed, serving both for the satisfaction of staff requirements and the growth of communication flows with clients.

The paper outlines concepts that are pertinent to the field of internal and external communication, taking sound communication as a central feature of a strong organization. A situational diagnostic is undertaken, using surveys and interviews conducted amongst Montgar C.A. staff as an element of the methodology employed.

The study presents a review of the company, identifies its principal activities and conducts an analysis of its public. Using this information, a compendium of Communications Strategies is designed. It is concluded that all organizations require strategic communications plans to adequately address crisis situations, position their company image and business reputation, and generate an adequate working environment that increases staff productivity.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION / SITUATIONAL DIAGNOSTIC / COMMUNICATION PLAN / INTERNAL COMMUNICATION / EXTERNAL COMMUNICATION / COMMUNICATION STRATEGIES

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un acto propio del ser humano, siendo esta uno de los pilares en los cuales el hombre fundamentó su evolución, hasta llegar a la realidad que vivimos en este tiempo. Por lo tanto es totalmente pertinente darle la importancia que, por mucho tiempo, le ha sido despojada.

En base a este anhelo se pensó la elaboración del presente trabajo, en donde se intenta rescatar a la comunicación como el engranaje que armoniza la acción entre los integrantes de una organización, a la vez que vela por el bienestar del público al que atiende. La finalidad que, en gran medida, se persigue es la apreciación de la comunicación interpersonal en sus canales formales. Sin embargo no se pudo excluir lo concerniente a canales informales.

Cada organización presenta realidades distintas, y sin dudas la parte financiera es uno de los ejes en los cuales se cimentan las mismas. Por esto en muchas empresas no se destina un rubro para el desarrollo comunicacional, por la necesidad de invertir el dinero en temas de producción. Este es el caso de Montgar C.A., una compañía dedicada a la manufacturación de productos basados en polipropileno (plástico). Aquí se apunta a crear una herramienta que posicione a la comunicación como un acto importante en los procesos productivos. Pese a ello, en la actualidad la Empresa no ha destinado una cantidad determinada de dinero para la creación del Departamento de Comunicación. Ante aquello la idea es diagramar un trabajo que pueda ser administrado y puesto en marcha, por lo menos en los puntos más importantes, con la colaboración de una persona que no necesariamente sea especialista en comunicación organizacional y así obtener planes que les faciliten un horizonte claro hacia dónde dirigirse. Para la finalidad antes expuesta se transitará por los ‘camino’ de la comunicación estratégica, en donde se debe apelar a un proceso participativo, con lo que se encuentren propósitos que conllevarán a la obtención de los objetivos corporativos. Desde luego, tal meta se alcanzará con un alto grado de compromiso y entrega de los actores internos, con lo cual el plan ganará legitimidad y adhesión. Esto optimizará el aprovechamiento de recursos que planifique la Empresa, incluso siendo mínimos.

Por lo tanto al ahondar en las intenciones del presente trabajo, se focaliza en el desarrollo de la comunicación organizacional, como parte del sistema que se utiliza en la Compañía. Y de esta manera obstruir el proceso y la presencia de conflictos y malas relaciones.

A la vez que, tampoco se busca ubicar a la comunicación como pretenciosa, es decir esta no es la solución a todos los problemas empresariales o a la desinformación que se puede generar en la Organización. Más su aporte y buen manejo incrementan la confianza entre los públicos internos, el

favorecimiento de la coordinación para el cumplimiento de objetivos comunes, la masificación de la visión empresarial entre los directivos y colaboradores.

La correcta composición de flujos internos de comunicación permiten concertar mejores decisiones y su respectiva justificación, como resultado inmediato estas serán más comprensibles y menos desaprobación por parte de los involucrados. Las áreas en donde se aplicará mayores medidas, dentro de la gestión empresarial, son las del servicio prestado, la capacitación del personal, la divulgación de los mensajes tanto a nivel interno como externo. Esto le dará a la Empresa una solidez de imagen entre lo que es, lo que hace y lo que dice, ya que una de sus propuestas será gestionarse bajo la presencia de información clara y transparente.

JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a las últimas tendencias administrativas y empresariales, la comunicación está penetrando en nuevos espacios que antes eran manejados únicamente por los administradores, gerentes y jefes de Recursos Humanos, entre otros, a este campo de acción de la comunicación se lo conoce como *comunicación organizacional*. En resumen sería un tipo de comunicación en donde la circulación de datos sirve en la organización de procesos comunicativos y de intercomunicación.

La comunicación, como la define Jesús Martín Barbero, traspasa los medios de comunicación, no es únicamente lo que pasa por estos. La comunicación se da en el ámbito cultural y en las organizaciones modernas es uno de los elementos primordiales de la cultura organizacional. Dentro de las instituciones se la emplea en todas las interrelaciones que se generan en las labores cotidianas.

La comunicación organizacional es un factor trascendental dentro de las instituciones modernas, contribuye a conseguir mayores índices de rendimiento, un nivel más participativo entre sus miembros, reforzar el trabajo en equipo, así como para integrar y comprometer el recurso humano de la Empresa en la consumación de los objetivos empresariales.

La implementación de este proyecto no sólo que beneficia a la Organización en donde se lo implementará, si no que puede ser tomado como referencia para otras empresas en donde se mantienen circunstancias similares o problemas semejantes. Puesto que el inadecuado uso de la comunicación interna podría ser un factor recurrente que genera problemas en el diálogo, o podría desembocar en un inadecuado clima laboral y un cambio de personal constante.

Además la implementación de un plan de comunicación le permitirá a Montgar mejorar sus procesos comunicativos, los cuales poseen muchas falencias e interrupciones, que incluso podrían desmotivar a sus empleados. Entonces la ejecución del mismo enmendará ciertos desatinos, a la vez que mejorará la producción haciéndola más eficaz.

CAPÍTULO I

QUÉ ES LA COMUNICACIÓN

Etimológicamente la palabra comunicación se deriva del latín ‘communicare’, que significa ‘poner en común, compartir algo’. Su utilización no es exclusiva de una ciencia social particular, por cuanto se la considera una categoría polisémica.

Una característica de la humanidad a lo largo de su historia ha sido la co-participación, sea esta en plazas públicas, en los templos, en variados foros políticos, o simplemente en la vida común, con sus familias, en su trabajo o en una fiesta. Lo que denota que el hombre es un ser que necesita comunicarse, convivir con el otro, saber cuáles son sus necesidades, a la vez que definen quienes son, qué desean, para satisfacer sus necesidades y por consiguiente mejorar sus vidas. Esta apoya procesos con los cuales se toman decisiones y acciones colectivas en las bases de la sociedad, buscando con ello ambientes de comunicación favorables al crecimiento del poder de la sociedad, por cuanto se puede afirmar que la comunicación es un acto en los seres humanos.

La palabra comunicación se relaciona directamente con *comunidad* (poner o tener en común), es decir que la necesidad radica en encontrar *códigos comunes* para entenderse entre sí, “dicho muy esquemáticamente, sistemas de convenciones comunes, dispositivos conocidos por todos los miembros y usados para entenderse entre sí”¹. Sin embargo, la práctica de esta involucra varios aspectos, no solo la lengua, los que podrían ser gestos determinados, miradas, movimientos corporales que se los codifica espontáneamente.

Mediante el fenómeno comunicacional se difunden las relaciones de interacción y de intervención humana, en él surgen sentimientos, emociones, información, datos, expresiones, idiomas, culturas, puntos de vista, conocimientos y entendimientos. Por lo antes expuesto se puede concretar a la comunicación como una infaltable herramienta a utilizarse con variados propósitos, puesto que de ella surgen realidades, situaciones o concreciones de objetivos, con lo que se capta poder para propender a los intercambios sociales.

1.1 Escuelas de Comportamiento

Clásica

Se caracteriza por las relaciones entre Instituciones.

¹ ENTE, Alicia, *Teorías de la Comunicación*, Editorial DOCENCIA, Buenos Aires-Argentina, 1995, Segunda Edición, pág. 11.

Sistema: Relaciones Institucionales (representaciones). Las personas se relacionan para alcanzar un fin específico. Soluciona *problemas* tales como falta de acuerdos, conflictos o para negociar apoyados en el lobby.

Humanista

En ella el ser humano es lo más importante

Sistema: Relaciones Públicas (es temporal). Sigue un proceso lógico secuencial para mejorar la imagen, la percepción que tienen los grupos de interés, sobre el 'producto'. De la misma manera puede ser la solución para problemas de desconocimiento de la marca, puesto que se apoya en el marketing y la publicidad.

Contingente

Ser parte de un ente o de una organización.

Sistema: Comunicación Institucional (de largo aliento). Es aplicable únicamente a Instituciones. Aquí se busca el posicionamiento, la jerarquización para convertirse en el ente rector de normas por la fuerza o la persuasión. Se la utiliza para solucionar problemas de credibilidad, para generar orden, e influenciar en el acatamiento de políticas, normas o leyes.

Sistémica

Todo tiene un proceso sistemático, una norma. De un producto A debe salir un producto B.

Sistema: Comunicación Organizacional (procesos). Busca eliminar barreras de comunicación, y con ello que los flujos tengan facilidades tanto para los grupos de interés internos, como externos. Se apoya en el diálogo y se caracteriza por crear un buen clima, ya que la idea es que la gente hable bien de la empresa. Soluciona problemas de comunicación, de clima laboral, desmotivación y sentido de pertenencia.

Acción Social.

En esta se puede encontrar una idea global del manejo empresarial.

Sistema: Comunicación Corporativa (gestiona). Se la utiliza solo en organizaciones. Es integral y totalitaria, por cuanto maneja la reputación de la empresa apoyándose en medios tecnológicos, utiliza la responsabilidad social y la productividad como fuente de generación informativa.

- Dirección. De acuerdo a las líneas de estrategias.
- Marketing. Mercado meta de la empresa, sumado a la gestión comunicacional.
- Comunicación Organizativa. Gestiona la comunicación organizacional dentro de la empresa.

Se la puede utilizar para solucionar problemas de imagen, de gestión y responsabilidad social con los stakeholders (públicos interesados) y para mejorar la productividad.

1.2 Comunicación organizacional

Las definiciones de comunicación se remontan desde el mundo de los griegos hasta teorías desarrolladas en los últimos tiempos. Al referirse a la comunicación organizacional los primeros estudios referentes fueron realizados por Elton Mayo en la Western Electric de Hawthorn Illinois (década de los 30'). En los años 40 se escribieron un sin número de artículos sobre un nuevo concepto al que lo denominaron *comunicación* organizacional, al que lo definieron como “disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio”². Debieron pasar varios años para que en la década de 1970 las investigaciones de la comunicación organizacional se intensifiquen, dando como resultado una gama de teorías en relación al tema³.

Al ahondar un poco más en las definiciones generadas, se determinó que la comunicación entre los integrantes de una organización se relaciona con la creación, intercambio (recepción y envío) proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. El desarrollo de estas fases comunicativas se rige por un contexto determinado cualitativamente y cuantitativamente⁴. Es así que, la comunicación organizacional se origina en un medio que se caracteriza por divisiones formales de trabajo, con especializaciones, y niveles jerárquicos (jefes-subordinados) en perspectiva general. Este proceso es determinante en la existencia de canales de comunicación, clasificados en formales e informales.

En el caso de los formales, o también llamados red de canales, es por donde fluyen los mensajes. Se dividen en ascendentes, descendentes, horizontales y transversales, desde luego que al mencionarlos se entiende que son mecanismos que están institucionalizados oficialmente en la organización. En el caso de los informales son todo lo contrario, se presentan de manera reiterativa y aparecen en el trabajo diario de las personas, en un campo determinado. Se pueden diferenciar dos clases de canales informales: la comunicación directa del mando a los colaboradores, sin seguir

² ANDRADE, H, *La Comunicación en las Organizaciones: Hacia una definición de la Comunicación Organizacional*, Editorial Trillas, México, 1996

³ GONZÁLEZ, M, OLIVARES, S, *Comportamiento Organizacional: un enfoque latinoamericano*, Editorial Continental, México, Séptima Reimpresión, 2006, pág. 51.

⁴ JABLIN, F, *Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro*, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1986.

la vía jerárquica y la llamada red informal en *racimo*, aquí la comunicación se efectúa de persona a persona (entre el personal)⁵.

La evolución histórica de la comunicación organizacional se dio desde los primeros años del siglo XX, hasta los días actuales. Se puede enumerar tres etapas:

1. La Era de la Preparación desde 1900 hasta 1940 (años de transición 1938-1942).
2. La Era de la Identificación y Consolidación desde 1940 hasta 1970 (años de transición 1967-1973).
3. La Era de la Madurez e Innovación desde 1970 hasta nuestros días, y con vistas a un mayor desarrollo en el futuro.⁶

Desde un tiempo acá se desarrollan varios conceptos de líneas de trabajo, dentro de la comunicación organizacional.

- a) **Creación de sistemas eficaces de comunicación.** La idea se origina de una manera múltiple, apareció en los escritos de los teóricos de calidad (1950) destacando la importancia de la comunicación al ser miembro de un sistema organizacional.
- b) **Desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal y grupal.** Manuel J. Smith descubrió que la mayoría de problemas clínicos, no fisiológicos, se originaban en problemas de comunicación, por cuanto creó un tratamiento para darle solución, al que llamó asertividad. Es de vital importancia entender que este concepto se debe respaldar con una visión teórica (sea desde la psicología o la comunicación) ya que se podría pensar que estos problemas se resuelven con libros de superación personal o ‘recetas de cocina’ de hágalo usted mismo.
- c) **Elaboración de la revista interna de comunicación.** Es un medio utilizado para apoyar los objetivos organizacionales. Como cualquier otro medio de información su contenido se centra en temas educativos, sociales, culturales y de entretenimiento, sin embargo la revista dentro del campo de la comunicación organizacional tiene a:
 - Función de integración del personal
 - Función de apoyo y renovación de los valores propios de la cultura organizacional.
 - Función de diagnóstico, evaluación y conformación del clima organizacional.

⁵ DEL POZO, Marisa, *Cultura empresarial y comunicación interna*, Editorial Fragua, Madrid-España, Primera Edición, 1997.

⁶ Ídem, pág. 22.

- Función de creación y desarrollo de la imagen corporativa, tanto interna como externa.

d) Desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías de telecomunicaciones o informática en el área de comunicación. Desde los años 90 el avance tecnológico experimentado por la humanidad es impresionante, esa transición sigue en constante metamorfosis y se desconoce hasta donde será posible que llegue. Sus creaciones más destacadas son:

- **Internet:** la comunicación empresarial es uno de los usos principales de este.
- **Intranet:** son redes evolucionadas que permiten a las organizaciones transformar radicalmente la forma en que se comunican y trabajan. Por ejemplo la intranet permite transmitir información a todos sus clientes y solicitar su retroalimentación.
- **Telecomunicaciones:** se destaca el uso del celular y su apoyo en los negocios, la posibilidad de que el director pueda dar su mensaje vía satélite, a todos los colaboradores, así también las videoconferencias y muchas otras son realidades que las empresas las viven a diario.⁷

1.3 Diferencias entre la Comunicación Social y la Comunicación Organizacional

En la actualidad la tendencia de las empresas es el posicionarse, en el mercado, como una organización competitiva y para ello debe ajustarse a las necesidades de lo usuarios, hecho que se consigue si con un muy buen proceso interno de comunicación que le permita solucionar ávidamente los requerimientos recibidos. Y definitivamente no hay otro camino que la comunicación para lograrlo⁸.

Comunicación Social	Comunicación Organizacional
Está enfocada al servicio y desarrollo de la sociedad.	Está enfocada al servicio y desarrollo de una organización empresarial
El principio de creatividad está enfocado hacia la expresión cultural	Creatividad e innovación busca el desarrollo de nuevos productos y servicios acordes con las necesidades del usuario
Cultura: busca el rescate y consolidación de los valores culturales así como la	Cultura: dar a conocer y hacer que se compartan los principios culturales que

⁷ GONZÁLEZ, Martín, OLIVARES, Socorro, *Comportamiento Organizacional: un enfoque latinoamericano*, Editorial Continental, México, Séptima Reimpresión, 2006.

⁸ AGUILERA, Jorge, *Gerencia integral de comunicaciones*, Ecoe Ediciones, Bogotá-Colombia, Primera Edición, 2008, pág. 25.

consolidación de una identidad cultural que parte de la expresión y el ser autóctono de cada individuo. La Com. Social es incluyente, busca que cada vez más miembros compartan la cultura	establece la organización para unirse y permanecer en ella. En este sentido la Com. Organizacional es excluyente dado que bajo estos parámetros se escoge y se despiden personal.
Busca la expresión del hombre	Busca la productividad de la organización
Pretende la interacción social, crea un tejido social	Busca la sinergia para que el proceso sea productivo. Si bien la empresa se ubica con una responsabilidad social su trabajo se limita a ver cómo ella es afectada por el medio y como afecta ella dentro de él.
Desarrolla programas para problemas sociales de comunidades	Desarrolla programas para solucionar problemas organizacionales en la interacción adecuada de procesos
Es incluyente. Resocialización de agentes sociales. Explora la riqueza de la diversidad.	Es excluyente. No puede aplicarse a una sociedad, el no cumplimiento de la norma genera expulsión.
El lenguaje es autónomo, literario	Se habla de comunicación asertiva, lenguaje proactivo, eficiencia, claridad y reducir el margen de interpretación y error
Responsabilidad social: garantizar una armonía social, insertar en las propuestas de la sociedad.	Responsabilidad organizacional: garantizar el apropiado flujo de información en la organización con el fin de hacerla competitiva.
Busca un acceso participativo, democrático, hay elecciones, la mayoría gana y la minoría se somete	No busca la democracia sino el consenso 1. No se aplica la democracia porque los perdedores no se comprometen con la idea ganadora. 2. Los cargos vacantes no se eligen por votación interna
Convivencia	Se enfoca en la productividad

1.4 Comunicación Interna

Se la consideró como parte importante de la gestión empresarial y como un instrumento necesario, por su efecto positivo en la productividad, a partir de los años 80. Sin embargo fue en los 90

cuando se la instituyó como una función independiente, porque apuntaba a fomentar las relaciones eficientes entre los diferentes públicos, grupos o equipos de la empresa⁹.

Al hablar de comunicación interna en el ámbito empresarial se puede afirmar que esta no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de colaboradores, “sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. La ida y vuelta del mensaje (feedback) está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación”¹⁰. A esta idea se le puede agregar la planteada por Kreps: “es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma”¹¹.

Otros estudios como los realizados por Edgar K. Schein asegura que se la puede definir como el conjunto de normas y valores que caracterizan, la filosofía, el estilo, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa acompañado de el modelo que administra y estructura los recursos materiales y humanos de la organización. Por cuanto se puede determinar que la cultura de una empresa se rige por un conjunto de disposiciones inmateriales que dan forma a su actividad.

Ella concierne a todos los elementos que componen la organización, es decir desde la gerencia general, pasando por directivos y absolutamente todo el personal. Su fin es contar al público interno la labor que cumple la empresa, a la vez que da forma a un clima de integración de los colaboradores, lo que terminará aumentando la motivación y la productividad de cada uno de sus miembros. Sin lo cual no se pueden alcanzar los principios básicos de *confianza* y *lealtad* que son la base de la comunicación interna.

Está obligada a ser estimulante, motivante, eficaz, entre otras, apegándose a una cultura y a una identidad que se relaciona directamente con la calidad que se busca ofertar al cliente. Para su puesta en marcha se debe incluir sus funciones y objetivos en el Plan Estratégico de la Empresa y efectivizarla al igual que el resto de políticas estratégicas de las organizaciones.

De su lado la cultura empresarial se relaciona íntimamente con la gestión empresarial, es aquella la que determina, en gran parte, el desarrollo y proceso de la comunicación interna, convirtiéndose en uno de sus factores determinantes. Por lo tanto para que se dé la comunicación interna la cultura

⁹ ENRIQUE, Ana, MORALES, Francisca, *La planificación de la comunicación empresarial*, Editorial Servei de Publicacions, Primera Edición, Barcelona-España, 2008.

¹⁰ BEL MALLÉN, José Ignacio, *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Editorial Gráficas Alzate, segunda edición, Navarra-España, 2005, pág. 139.

¹¹ KREPS, Gary, *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1998.

empresarial debe posibilitarla, al crear una identidad propia donde tanto la imagen interna, como la externa coincidan en un mismo modelo de actuar y de ser al interior de la empresa. Ya que esta se entiende como el conjunto de presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de la organización, como también pueden considerarse como un modelo de creencias básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado. Las mismas deben influenciar lo suficiente para ser asumidas como válidas, y por consiguiente ser difundidas a los nuevos integrantes de la empresa.

Pues bien, ahora, al hablar sobre los problemas de comunicación interna se puede afirmar que el sentirse escuchado es un permanente dolor de cabeza, por cuanto si los colaboradores sienten que no se les presta atención, tendrán una mala predisposición ante las resoluciones que se dé internamente.

“Los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo”¹².

1.4.1 Funciones de la Comunicación Interna

Se le atribuyen varias funciones entre las cuales García Jiménez destaca las siguientes:

- Brindar información sobre la gestión.
- Brindar información del contexto.
- Permitir la retroalimentación¹³.

Francisca Morales señala tres claras aplicaciones.

- a) **Información:** una buena información es de suma importancia para que el personal este motivado al desempeñar sus funciones, y lo harán correcta y eficientemente.
- b) **Explicación:** es importante que los colaboradores conozcan y comprendan las razones de las órdenes recibidas, además de las decisiones que se toman en la empresa, puesto que así se identificarán con los objetivos trazados por la organización.
- c) **Interrogación:** se encarga de fomentar la comunicación entre los diferentes departamentos que componen toda la organización, promueve el hábito de hacer

¹² BORRINI, A. *La empresa transparente*, Editorial Atlántida S.A., Buenos Aires-Argentina, 1997.

¹³ AGUILERA, Jorge, *Gerencia integral de comunicaciones*, Ecoe Ediciones, Bogotá-Colombia, Primera Edición, 2008.

preguntas de aclaración, facilitar el intercambio de información y abre la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

De su lado Kreps propone cuatro puntos.

Diseminar y colocar en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.

Coordinar las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la empresa.

Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.

Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura de la misma¹⁴.

Una de las partes que se debe tomar en cuenta para mantener una correcta comunicación es el planteamiento de preguntas inteligentes. Ya que estas nos permitirán obtener respuestas claras y comprobar si los mensajes se entendieron de manera correcta.

Jorge Aguilera también plantea las funciones que requiere efectivizar la comunicación interna.

- Cohesiona, permite establecer vínculos para direccionar el trabajo de los miembros de la organización.
- Sanea el clima organizacional al manejar canales comunicativos abiertos.
- Fomenta el trabajo en equipo al eliminar las barreras entre las personas.
- Facilita la adaptación al cambio al ofrecer información que reduce la incertidumbre.
- Permite el desarrollo personal al canalizar expectativas y necesidades dentro de un ambiente participativo.
- Da cuerpo, genera organizaciones más sólidas.
- Unifica el lenguaje de la organización al permitir que todos compartan unos mismos objetivos.
- Agiliza procesos al optimizar la gestión de información para toma de decisiones¹⁵.

1.4.2 Canales y tipos de comunicación interna

Dentro de esta clasificación se puede mencionar dos realidades que contribuyen a conformar el carácter real de la organización.

¹⁴ ENRIQUE, Ana, MORALES, Francisca, *La planificación de la comunicación empresarial*, Editorial Servei de Publicacions, Primera Edición, Barcelona-España, 2008.

¹⁵ AGUILERA, Jorge, *¿Para qué sirve la comunicación en el empresa?*, Revista Fenalco, 1997.

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

1.4.3 Comunicación Formal

Transmite mensajes reconocidos oficialmente por la organización, son perfectamente definidos ya que siguen las líneas del organigrama con lo cual se determina con exactitud el curso de traslado de información ideado para la organización.

Los canales de comunicación formal son herramientas administrativas de suma importancia para coordinar, dirigir, y constituir actividades de organización.

Existen dos aspectos sustanciales que se deben tener en cuenta: *organización funcional* y la *organización jerárquica*. En el caso del primero se origina en necesidades técnicas, y en la importancia de analizar particularmente las distintas tareas o funciones que en ella se efectúan, con la finalidad de alcanzar un funcionamiento global favorable. A esto se le conoce como el tipo de organización que proviene de la *división del trabajo*. La *organización jerárquica* deja ver las líneas de autoridad con que se maneja la empresa, ayudada de una organización formal de las tareas de arriba abajo, incluida los más altos directivos hasta el más sencillo colaborador¹⁶.

1.4.4 Tipos de Comunicación Interna

II. *Comunicación descendente.*

Se caracteriza por ser el tipo de comunicación formal más elemental y de uso tradicional, se lo considera como la forma natural o automática de difundir información en una organización. Surge desde los altos mandos y desciende de forma vertical hacia los mandos medios y personal en general. Su uso gestiona la dirección correcta en la implementación de tareas que se realizan al interior de la empresa, ya que como asegura Luis del Pulgar “la comunicación descendente difunde la historia, la filosofía y la misión de la empresa...con la pretensión de reforzar la identidad y la cultura empresarial. Y es por este canal que se comparte o socializa estrategias, políticas, procedimientos, se divulga la estructura de la compañía y las normas, reduciendo la incertidumbre y buscando fortalecer el orgullo de pertenecer”¹⁷.

¹⁶ ENRIQUE, Ana, MORALES, Francisca, *La planificación de la comunicación empresarial*, Editorial Servei de Publicacions, Primera Edición, Barcelona-España, 2008.

¹⁷ DEL PULGAR, Luis, *Comunicación de empresas en entornos turbulentos*, Editorial Esic, 1999, pág. 66

En definitiva se la define como la transmisión de órdenes e instrucciones en base a las actividades a cumplirse y los objetivos trazados que deben alcanzar todos los miembros de la organización. Los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros y siempre deben contener información necesaria e interesante para los públicos a los que se dirige (Enrique-Morales 2008).

Medios de la Comunicación Descendente (Enrique-Morales 2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones periódicas de distribución general • Noticias o flashes informativos breves (a través de soportes de pared o medios de información; rápidos en la transmisión y de fácil lectura y comprensión) • Hojas informativas para mandos • Tablones de anuncios • La guía práctica de la empresa • Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización • Carteles • Los objetos promocionales • El video • Canales de audio

Andreu Pinillos explica que prevalecen cuatro responsabilidades concretas de la alta dirección.

- a) **La implicación de la línea ejecutiva en el proceso de comunicación.** La idea es mantener el ‘principio de autoridad’ y con ello deben darse dos necesidades organizativas, que toda la plantilla esté informada a la vez que no pierdan las formas, y se mantenga la jerarquía de la línea ejecutiva.
- b) **Definir los contenidos de la comunicación interna y concretar lo que se va y lo que no se va a informar.** Se debe aclarar contenidos como la visión/misión, valores, principios, objetivos generales, políticas de dirección y gestión, prioridades organizativas o comerciales, entre otros. La idea es definir la personalidad de la empresa distinguiéndola de las demás y generando el *orgullo de pertenencia*, a través de un sentimiento emocional. La implicación total de los públicos (interno y externo) se dará cuando se añada un factor racional, que dé detalles sobre: contenido y funciones de los puestos de trabajo, retribuciones, promociones, planes de formación, posibilidades de desarrollo profesional, criterios de selección, prioridades organizativas o comerciales, tiempo libre, etc.
- c) **Coordinar y distribuir las responsabilidades de comunicación entre la línea ejecutiva y la unidad de comunicación interna dentro de los comités directivos adecuados.** La idea es delegar responsabilidades para cada situación, es decir distribuir y coordinar las tareas de comunicación, el *responsable de lo emocional* y el *responsable de lo racional*. Esas decisiones deberán contar con la aprobación de la máxima autoridad ejecutiva, y así evitar problemas de responsabilidad al efectivizarlos.

- d) **Dar ejemplo en el proceso de comunicación.** La dirección de la empresa debe predicar con el ejemplo¹⁸.

III. Comunicación Ascendente

Esta permite la comprobación de la efectividad de la comunicación descendente ya que mide si esta se difundió de forma eficaz y fehaciente. Si funciona de manera adecuada es parte importante para la toma de decisiones, puesto que los individuos de menor jerarquía suelen ser los mejores informados. Pese a ello su desarrollo no alcanza los estándares necesarios, esto se debe a que el feedback suele tener la tendencia de ser positivo. Dicho de otra forma los colaboradores les dicen a sus superiores lo que ellos quieren oír, esto por miedo a una reprimenda o toma de medidas drásticas. Esto genera una errónea retroalimentación con relación al funcionamiento y logro de objetivos en mandos medios y bajos. Para ello se debe insistir en la necesidad de recibir información con un alto grado de precisión, entonces el no premiar el feedback positivo es una medida a tomar. El resultado será que la información que ascienda sea tanto de índole positiva como negativa¹⁹.

Otra característica que se encuentra es que propone contextos y porqués, “por cuanto al permitir la comunicación de doble vía, los colaboradores podrán ofrecer el contexto práctico y de campo de la aplicación de una instrucción así como los directivos podrán ofrecer información complementaria de las instrucciones ofreciendo además de unos ‘qués’, unos ‘porqués’, todo esto permite a la comunicación ascendente

mejorar el conocimiento del personal sobre la gestión de la organización”²⁰.

Medios de la Comunicación Ascendente (Enrique-Morales 2008)
<ul style="list-style-type: none">• Reuniones periódicas• Entrevistas personalizadas• Jornadas de despachos abiertos• Círculos de calidad• Las notas de obligada respuesta• Teléfonos de servicios• Encuestas• Sistemas de sugerencias (buzones, cartas al director, etc.)

IV. Comunicación Horizontal

Esta se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel de jerarquía, tal es así que produce un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. La que se da entre directivos es la de más repercusión para la empresa. Se caracteriza por ser una comunicación

¹⁸ ENRIQUE, Ana, MORALES, Francisca, *La planificación de la comunicación empresarial*, Editorial Servei de Publicacions, Primera Edición, Barcelona-España, 2008, págs. 59, 60.

¹⁹ Ibidem, pág. 60

²⁰ AGUILERA, Jorge, *Gerencia integral de comunicaciones*, Ecoe Ediciones, Bogotá-Colombia, Primera Edición, 2008, pág. 19

abierta, efectiva y bastante frecuente, ya que es más fácil ‘abrirse’ con los semejantes que con los superiores. Otro hecho destacable es que existe un reducido nivel de distorsión y una transmisión más exacta de la información, por cuanto los colaboradores iguales comparten un marco común de relación.

Se le encarga la generación de correlaciones, basándose en que la comunicación horizontal debe coordinar las dinámicas de gestión de los diferentes estamentos de la organización, generando sincronía entre ellos²¹.

Medios de la Comunicación Horizontal (Enrique-Morales 2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de trabajo entre departamentos • Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones • Elaboración de informes • Comunicados varios (cartas internas, notas recordatorias, etc.)

V. Comunicación Integral

Es una característica de las organizaciones en red, en donde todas las partes requieren estar informadas sobre las actividades del resto de la organización para sostener dinámicas semejantes.

Sus principios radican en:

- Mantener una dinámica uniforme en la organización para evitar diferencias de gestión que creen brechas y entorpezcan los procesos.
- Evitar duplicidad de funciones.
- Generar conocimientos²².

1.5 Comunicación Informal

Se caracteriza por generarse a través de canales no preparados, surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros del personal, lo que no le quita importancia al ser parte importante de todo el proceso de comunicación que se genera en la empresa. El carácter de su información es no oficial, ya que se da entre dos sujetos que tienen la necesidad de comunicarse y buscan cualquier medio para satisfacerla. Por lo tanto no está controlada por altos ejecutivos, que nada pueden hacer en el desarrollo de la misma

²¹ Ibidem.

²² AGUILERA, Jorge, *Gerencia integral de comunicaciones*, Ecoe Ediciones, Bogotá-Colombia, Primera Edición, 2008.

La principal forma de comunicación informal es el rumor, que aparece cuando los canales formales no satisfacen la necesidad de información a los miembros de la organización sobre el funcionamiento y novedades de esta.

1.5.1 Concepto del Rumor

Es el paso de información por canales ‘no oficiales’ al interior de cualquier empresa, se da como resultado de cualquier interacción humana y relación social, es por eso que su aparecimiento no debe ser motivo de una alarma desmesurada.

Por su naturaleza informal la mayoría de rumores son inofensivas especulaciones que terminan desapareciendo y no alcanzan una trascendencia importante. En el caso de darse un serio problema, por algún rumor que atente contra la integridad, buen nombre, e imagen (interna o externa) se debe tomar determinaciones inmediatas.

Hay dos modos de afrontar los rumores en una empresa²³.

- i. Controlar el rumor una vez que ya ha surgido y evitar que siga descendiendo a los largo del organigrama.
- ii. Controlar las causas. Los rumores no surgen por sí solos, tienen su origen en causas concretas y definitivas. Si esas causas pueden ser controladas, entonces hay menos posibilidades de que el rumor se desarrolle.

Principales causas de los rumores:

- a) La falta de información y la falta de comunicación sobre asuntos de interés para los colaboradores, debido a que se deja la puerta abierta para el ingreso de las especulaciones. Los colaboradores intentan dar sentido a lo que ocurre en la organización.
- b) Falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral. Si el personal se siente desmotivado, inseguro e inestable económicamente son más proclives a recibir los acontecimientos y situaciones de forma bastante negativa. Por lo tanto mantener solventados a los aspectos mencionados es importante, siempre y cuando se sostengan los canales y vías de comunicación abiertos.

²³ BEL MALLÉN, José Ignacio, *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Editorial Gráficas Alzate, segunda edición, Navarra-España, 2005, págs. 144, 145.

- c) Conflictos entre los distintos departamentos. Podrían crecer en situaciones de alta tensión, es decir ante estilos de dirección demasiado rígidos y controladores, ante un directivo poco comprometido con los temas de comunicación, o ante competencias entre dos departamentos.

Para hacer frente a esto se debe incentivar sistemas de cooperación y de trabajo en equipo, entre varios departamentos que tengan intereses comunes y especiales con referencia a la organización. Los equipos formados deberán sentirse parte del proyecto común, en donde sus metas propias y particulares pertenezcan a las metas y fines de la empresa²⁴.

1.6 Importancia de la Comunicación interna en la gestión de calidad

La idea que surgió del Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total consiste en que “cualquier empresa necesita decir lo que es y lo que hace, tanto hacia el exterior, como hacia dentro de la propia organización, es decir a los propios trabajadores”²⁵. Esto con la finalidad de que el personal interno se convierta en el mejor vocero de su empresa, porque “contar a la organización lo que la propia organización está haciendo crea un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas y, al mismo tiempo, incrementa su motivación e implicación”²⁶.

La gestión de calidad consiste en escuchar los intereses de los clientes, y con aquellos los altos mandos deben estar en la capacidad de convertirlos en normas de gestión y de actuación, formando un compromiso de calidad para propagarlo entre sus hombres, determinando programas de renovación a corto, mediano y largo plazo. Es aquí donde interviene la comunicación interna, siendo parte importante para difundir el modelo de gestión de calidad total, para lo cual se plantea adoptar las siguientes medidas (Enrique-Morales 2008):

- i. **La Calidad Total.** Es un compromiso mutuo entre la Dirección y el personal de una empresa. Se basa en la cultura de la excelencia y en la mejora continua, para tal fin se debe contar con un personal comprometido, efectuando un trabajo bien hecho y aportando iniciativas que mejoren las expectativas.
- ii. **La implicación de las personas.** Se apoya en la *formación* (actualización de conocimientos), apoyarse en los *sistemas de participación* adecuados (recoger los aportes del personal para mejorar la productividad), así también el generar una *comunicación*

²⁴ BEL MALLÉN, José Ignacio, *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Editorial Gráficas Alzate, segunda edición, Navarra-España, 2005.

²⁵ ENRIQUE, Ana, MORALES, Francisca, *La planificación de la comunicación empresarial*, Editorial Servei de Publicacions, Primera Edición, Barcelona-España, 2008.

²⁶ Ibidem.

interna transparente y una *política de reconocimiento*, que definitivamente mantendrán motivados a los miembros de la organización. Hay que mencionar que la Dirección y todos los mandos deben promover, gestionar y desarrollar todos los puntos señalados, y no solo apoyarlos.

- iii. **La transparencia de la empresa.** Vinculada íntimamente con la eficiencia en el desempeño laboral. Tiene que ver con la información económica y social, la misión, política y peculiaridad de la cultura empresarial, los planes operacionales con sus objetivos, los procesos y subprocesos, los papeles que desempeñan cada unidad y cada individuo, la coherencia entre ellos, los resultados obtenidos, éxitos y fracasos, entre otros.

Mediante la transparencia se fomenta un ambiente laboral de confianza, se incrementa el deseo de integración para establecer el espíritu de la compañía, intensifica la motivación y finalmente gestiona una cohesión en la que todos suman esfuerzos y colaboran para alcanzar los objetivos de interés general.

- iv. **La movilización de todos los empleados, que son el verdadero motor de inteligencia de la empresa.** Para alcanzarla la comunicación interna debe estar construida para generar una cultura empresarial de índole participativo. No se debe pasar por alto que el *clima laboral* incide directamente en la predisposición del personal, por lo tanto hay que crear un clima favorable.

1.6.1 La cultura empresarial como factor determinante de la comunicación interna

Varios estudios realizados por autores como Edgar Schein definen a la cultura empresarial apoyadas en las siguientes definiciones:

- Las normas de la empresa
- Los valores aceptados en la empresa
- La filosofía de la empresa
- Las reglas del juego
- El clima
- El estilo
- El carácter o personalidad
- El sistema de presupuestos
- El espíritu

Por lo tanto se entiende que cultura “debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa,

las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica de la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno²⁷.

Por consecuente se puede afirmar que la cultura empresarial no es otra cosa que un conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima, y el espíritu de empresa, acompañado de la manera en que se estructura y administra los recursos materiales y humanos.

Por otro lado no queda duda que la *gestión empresarial* está fuertemente ligada a la cultura empresarial, y esta por el entorno en el que se encuentra y desarrolla su actividad²⁸.

LOS VALORES EN UNA CULTURA EMPRESARIAL DE CARÁCTER PARTICIPATIVO		
La Dirección debe tener en cuenta los siguientes valores	Los colaboradores deben tener presente	Valores para las tareas
<ul style="list-style-type: none"> • Respeto a las personas • Estar a la escucha • Motivar y dar confianza • Distribuir responsabilidades y delegarlas • Buscar el consenso • Gestión participativa de los planes 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto a las personas • Desarrollo personal • Innovación • Motivación • Sentido de integración • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención • Investigación sobre las causas últimas • Medir siempre lo necesario • Gobierno de los procesos • Transversalidad • Dinámica de mejora continua

1.7 El concepto de escucha activa en los procesos de comunicación y el programa de gestión de resultados.

La escucha activa es conveniente para alcanzar cambios de actitud en los miembros de la compañía. El escucharlos atentamente y de forma sensible de acuerdo a la intención de su mensaje es bastante efectivo para el cambio de actitud de los colaboradores y para fomentar el impulso de equipos. Al mismo tiempo la *escucha activa* construye profundas y positivas relaciones humanas.

Se determina que un mensaje transmitido entre dos o más personas se caracteriza por:

- El contenido del mensaje en sí.

²⁷ GÓMEZ PÉREZ, R, *Notas sobre la cultura empresarial, en Cuadernos Empresa y Humanismos*, Pamplona-Universidad de Navarra, n°27, 1990, pág. 18.

²⁸ DEL POZO, Marisa, *Cultura empresarial y comunicación interna*, Editorial Fragua, Madrid-España, Primera Edición, 1997, pág. 131.

- La intencionalidad del mensaje, las actitudes que se esconden tras el contenido acompañado de una comunicación verbal y no verbal.

Por lo tanto se debe estar en la capacidad de comprender la intencionalidad del mensaje, con lo que se transformará el clima de trabajo existente en cualquier organización, el cual además forma parte de su cultura empresarial. Tal es así, que el desarrollo de un clima adecuado favorecerá las relaciones entre directivos y colaboradores, impulsará las actitudes de cambio a nivel individual y la toma de decisiones en equipo, que es donde está la clave para del *programa de gestión de resultados*²⁹. En esta planificación tanto los altos mandos, como sus subalternos trabajarán en equipo para señalar las necesidades de desarrollo y las actuaciones que efectuarán para mejorar los resultados.

Para el éxito de cualquier empresa en el ámbito comercial se relaciona con la adecuación entre los objetivos a nivel individual

y los objetivos a nivel global (objetivos de empresa y de las unidades de negocio)³⁰.

- Los directivos no pueden dejar de señalar los objetivos de la unidad de negocio a su personal.
- Fuera del apoyo que se dé a los objetivos de la unidad de negocio, los objetivos individuales necesariamente deben alinearse con el resto de grupos relevantes (socios comerciales, clientes).
- Es decisión de los directivos realizar una reunión en la que se expongan los objetivos de la unidad de negocio, con lo cual el equipo analiza como sus objetivos individuales aportarán al objetivo de la unidad.

Fijar objetivos tipos.

- *Específicos*: los objetivos deben centrarse en resultados específicos y no en actuaciones generales o vagas.
- *Cuantificables*: si un objeto no puede cuantificarse (tiempo, calidad, etc.) no puede gestionarse eficazmente.
- *Pactados*: los directivos y colaboradores deberían estar de acuerdo en los objetivos del Plan de Actuación.
- *Realistas*: los mejores objetivos deben representar un reto y ser realista al mismo tiempo.

²⁹ BEL MALLÉN, José Ignacio, Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones, Editorial Gráficas Alzate, segunda edición, Navarra-España, 2005.

³⁰ Ibidem.

- *Ligados al Negocio:* los objetivos individuales deben estar en línea y apoyar las metas de la empresa y de la unidad de negocio³¹.

a) Visión general

- El director comunica los objetivos de la unidad de negocio.
- El trabajador prepara un borrador de los objetivos individuales.
- El director y el trabajador llegan a un acuerdo final sobre los objetivos individuales³².

b) Cuestiones claves a tener en cuenta a la hora de fijar objetivos.

- ¿Respaldan los objetivos individuales a los objetivos de la unidad de negocio (empresariales)?
- ¿Son los objetivos claros, y tanto el director como el trabajador los han entendido?
- ¿Representan los objetivos un reto y son realistas?
- ¿Existen recursos suficientes para lograr los objetivos?
- ¿Posee el colaborador los conocimientos y aptitudes necesarias para llevar a cabo el plan de acción?³³

c) Planificación del desarrollo

- El trabajador y el directivo identifican las necesidades de desarrollo.
- El trabajador y el directivo acuerdan un plan de actuación.

Los planes de actuación deben ser específicos, realistas y estar respaldados por una serie de pasos que establezcan fechas límite para su cumplimiento, por lo tanto debe enfocarse en:

- Centrarse en unas actividades de desarrollo claves y poco numerosas.
- Enumerar estrategias específicas para lograr las metas.
- Establecer la forma de cuantificar los resultados y un marco de tiempo.
- Centrarse en integrar las actividades de desarrollo con las responsabilidades laborales.

Los planes de actuación podrían complementarse con entrenamiento, experiencias en el propio trabajo, asesoramiento, seminarios, formación, entre otras actividades³⁴.

³¹ Ibidem

³² Ibídem.

³³ Ibídem.

³⁴ Ibídem.

Efectos que puede traer un mal proceso de comunicaciones al interior de la organización.

Para Jorge Aguilera y Natalia Camacho los problemas que podrían generarse son los siguientes:

- Falta de comprensión de los objetivos organizacionales.
- Incapacidad para optimizar el desempeño de cada cargo.
- Malas relaciones con la línea de autoridad.
- Crítica y mala comprensión entre los departamentos.
- Deficiente apreciación de la calidad del servicio ofrecido.
- Disminución general del estado de ánimo.
- Poca percepción de las oportunidades de progreso en el campo.

A la vez que los efectos de un mal proceso comunicativo puede degenerar en efectos inmediatos y efectos mediatos.

Inmediatos

- Falta de comprensión o desconocimiento de los objetivos y metas de la organización por parte de los trabajadores.
- La falta de comunicación entre la dirección y los trabajadores puede terminar en confusión y desorientación en el personal, además de falta de energía en la ejecución del trabajo y desperdicio de recursos por inconvenientes en la coordinación.
- Rumores, conflictos y mal clima laboral en general.
- Altos niveles de insatisfacción y angustia, surgimiento de pugnas internas (personales y de áreas) al no tener claros los objetivos organizacionales.
- Desaparece la innovación y el trabajo en equipo.

Mediatos

- Pérdida de productividad. Se origina por la falta de coordinación lo que implica generar desperdicio de recursos a gran escala y problemas operacionales, por lo que la producción termina siendo más costosa para la empresa.
- Pérdida de competitividad. Al elevar los costos por la generación de desperdicios, la empresa terminará aumentando sus tiempos de producción, ello le quitará mercado ante otras compañías más eficientes y competitivas.

1.8 Retroalimentación continua

Se recomienda mantener una retroalimentación continua con respecto a las actuaciones, lo que clarificará las expectativas y describe al trabajador la situación en la que se encuentra. Para que esta sea continua se aconseja:

Entrenamiento a su debido tiempo. Los directivos aprovechan cada oportunidad para brindar retroalimentación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades que se presentan, por su parte los colaboradores solicitan decididamente la retroalimentación, la cual es efectiva si se la practica de forma inmediata y específica. Además si proporciona detalles sobre los aspectos en los que el colaborador actuó correctamente y en cuales debería intensificar su labor para ser más eficaz.

Análisis provisional de los resultados. Los colaboradores deberían reunirse con directivos, por lo menos, una vez a mediados de año para revisar su avance con respecto a los objetivos individuales. Con lo cual se presenta la oportunidad para redefinir objetivos si es que las prioridades comerciales (empresariales) habrían variado.

Consejos para dar retroalimentación

- Crear un clima de intercambio positivo y de colaboración con el personal, solicitando información y comentarios de su parte. Es importante inyectar dosis de énfasis y comprensión, el reconocer un trabajo bien hecho y ofrecer ayuda cuando corresponda.
- Aclarar las expectativas, puesto que en algunas circunstancias los directivos deban aclarar las expectativas y re-direccionar a su personal hacia la consecución de objetivos.
- Pedir sugerencias. Cuando los colaboradores tienen la oportunidad de analizar que objetivos no están cumpliendo, pueden dar sugerencias del porqué de esa situación. Por lo tanto cuando el personal participa en la elaboración de la solución, es más probable que se ajuste al plan.
- Crear una línea de actuación. Cuando el problema fue identificado y por ende se acordaron soluciones, los directivos y el colaborador deben trazar una línea de actuación, esto podría modificar alguno de los objetivos, ante lo cual se asignan recursos adicionales o se pide un aumento de esfuerzo al colaborador.
- Aclarar las consecuencias. Los colaboradores deben tener muy claro cuales serían las consecuencias del no cumplimiento de los objetivos. Se debe analizar conjuntamente el efecto que el fracaso tendrá en otros objetivos y en las metas de la empresa.

- Conseguir el compromiso. Cuando se finaliza la charla se debe exigir el compromiso con respecto a las nuevas situaciones. Pese a que se debe dar una mano al colaborador para el logro de objetivos, se debe aclarar que la responsabilidad del resultado final que se obtenga es de él.

Para qué sirve la información en la empresa

Jorge Aguilera y Natalia Camacho plantean el siguiente esquema.

1. PLANEAR

- Hacer más rápido y confiable el proceso de toma de decisiones.
- Obtener una sólida planeación estratégica.

2. INNOVAR

- Conocer las necesidades del cliente.
- Mejorar los productos y servicios de acuerdo con las necesidades del cliente.
- Lograr la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Mejorar los procesos y reducir los costos.

3. INFORMAR

- Dar a conocer de manera efectiva los productos y servicios que se ofrecen.
- Unificar criterios de la organización frente a misión, visión, valores, objetivos, metas, entre otros.

4. EVALUAR

- Resultados y procesos del presente y el futuro.
- La información permite ejercer control sobre el proceso al brindar conocimiento sobre su desarrollo y ejecución, para detectar fácilmente las fallas y el punto exacto de vulnerabilidad.

5. SOBREVIVIR

- En un mercado altamente competitivo

6. ACTUALIZAR

- Los conocimientos de los miembros de la organización

7. REFERENCIARSE

- Observar los procedimientos de las empresas líderes para adaptarlos y mejorar el rendimiento³⁵.

1.9 Comunicación Externa

En la actualidad todo tipo de organización, sea pública o privada, grande o pequeña, con afán de lucro o sin él, deben estar conscientes que necesitan contar cada día más con la información. Desde luego se ha comprobado que en muchos casos las instituciones o las organizaciones son lo que son en relación al grado de conocimiento que de ellas se tiene.

La comunicación en las empresas ha ido evolucionando en los últimos años de forma tal que busca adaptarse a las nuevas necesidades del mercado. Por ello es importante definir el campo en el que se desenvuelve la comunicación externa. Esta forma parte de la comunicación global de las organizaciones, y esta última se encuentra conformada por cuatro secciones: la identidad corporativa, la cultura corporativa, la comunicación interna y la *comunicación externa*.

Ahora que está claro el origen de la comunicación externa se enfocará sus labores. Se encarga de planificar un conjunto de actividades que desarrollan mensajes, estos se encargarán de crear, mantener u optimizar la relación de la empresa con sus diferentes públicos objetivos, al mismo tiempo que promociona los productos o servicios que presta o produce la organización. A la par de estas acciones, proyecta una imagen favorable de la compañía ante la mirada de sus clientes y público en general.

“La comunicación externa es la transmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto. Para la organización que tiene su atención centrada en sus clientes, es fundamental mantener un doble flujo de comunicación: recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto socio-político y económico en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas; y proyectar sobre el ámbito social una imagen de empresa fundada en información sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social. Los interlocutores privilegiados de esa comunicación son los clientes, los proveedores, la opinión pública y el gobierno”³⁶.

³⁵ AGUILERA, Jorge, *Gerencia integral de comunicaciones*, Ecoe Ediciones, Bogotá-Colombia, Primera Edición, 2008, págs. 21-22.

³⁶ [www.eumed.net/libros/2007c/333/comunicacion externa.htm](http://www.eumed.net/libros/2007c/333/comunicacion%20externa.htm)

1.9.1 El porqué de la comunicación externa

En la actualidad se puede mencionar muchas necesidades que hacen imprescindible la existencia de comunicación externa en las organizaciones, ya que pasa a formar parte activas de estas.

- I.** La importancia alcanzada por la comunicación en las empresas (medianas y grandes sobre todo) actualmente, simplemente deja al descubierto que sería ilógico la no existencia de esta.
- II.** Si lo que se busca es una proyección pública sostenible, el desarrollar la comunicación externa como punto de trabajo es un punto infaltable. Puesto que el conocimiento de sus actividades hace posible una mayor identificación y posicionamiento en el mercado.
- III.** La relación organización-público se canaliza a través de los distintos medios o sistemas de comunicación externa que posee la empresa.
- IV.** Como ya se explicó antes la comunicación externa forma parte del concepto de identidad corporativa. Por lo tanto debe enfocarse en establecer contenidos informativos que la sustenten, así como llevar a los públicos, relacionados o no con la compañía, notas diferenciadoras de la identidad de la empresa.
- V.** Se sugiere que los responsables ejecutivos de cualquier empresa conozcan con solvencia los conceptos básicos de comunicación e información. En caso contrario su presencia concluirá en un perjuicio hacia la imagen externa de la organización.
- VI.** En el caso de relacionarse con medios se sabe que esa interacción no es fácil de sobrellevar, ya que cada parte tiene sus propios intereses. Por lo tanto pasar a confrontarse con ellos no es la mejor recomendación a seguir. Para ello se debe tener en cuenta un tratamiento profesional que solo es posible con la comunicación externa.
- VII.** Una empresa está expuesta día a día al público, a los medios, a sus clientes, ante lo cual debe poseer un control estricto sobre mensajes que puedan generar trascendencia informativa desfavorable para ella.

1.9.2 Responsables de la comunicación externa en la organización.

Se recomienda que los principales responsables de la organización tengan claros varios puntos concernientes a la comunicación externa. Lo cual les ayudará a solventar temas comunicacionales que se presentan a diario.

Todo el mundo comunica en una organización. No se puede pensar que la comunicación externa está ligada únicamente al director de comunicación, al presidente, a un delegado, etc., esta le concierne a todo el personal de una organización, claro está que no todos al mismo nivel. Por cuanto se deberá cuidar la imagen que se proyecta hacia los públicos, por parte de los colaboradores que tienen algún tipo de contacto con los clientes o público en general. Ya que la reputación de la organización está en constante evaluación desde la que da su recepcionista, hasta la del presidente del directorio.

Los encargados de departamentos/áreas tienen que conocer el rol de la comunicación en su organización. Los jefes de áreas deben disponer de herramientas básicas en temas de comunicación, entre ellas conocer los canales de comunicación, la forma de trabajar en ellos y su repercusión.

Solo el portavoz de organización debe comunicar. En la medida de lo posible solo el portavoz (no es necesariamente el director de comunicación) de la organización debería emitir declaraciones, de presentarse el requerimiento de información sobre la empresa.

1.9.3 Principios básicos de la comunicación externa

Existen toda una serie de procedimientos que deben ir configurando a toda la política de comunicación externa.

La obligación de la comunicación externa es generar toda una política de imagen corporativa de la empresa, la cual se complementa con la comunicación interna, la cultura empresarial, las relaciones públicas, entre otros

No puede pensarse una comunicación externa integral, sin la coordinación de criterios entre el director de la organización y el encargado de la comunicación.

La comunicación externa se basa en la confianza que esta logre generar en los públicos objetivos.

Es a través de la comunicación externa como la empresa muestra su imagen corporativa, para que esta no sea distorsionada debe existir una armonía entre los elementos gráficos, culturales, etc.

Es importante que los colaboradores se apropien de la comunicación externa, es decir que no la vean como un ente ajeno a la empresa, sino que la tomen como una herramienta más para el cumplimiento de su trabajo, que sea la incluya como parte de la organización.

Los planes de comunicación externa no son elementos que se improvisan, este debe ser construido para adelantarse a posibles acontecimientos y dar respuesta a cualquier situación que se presente.

1.9.4 Principales sistemas de comunicación externa

Existen múltiples sistemas de comunicación externa, sin embargo es aconsejable utilizar los que se adapten a las circunstancias de la organización, y sobre todo los que estén en capacidad de solventar económicamente y profesionalmente.

Sistemas escritos:

- Cartas
- Notas de prensa
- Informes
- Comunicados
- Expedientes
- Memoria Anual
- Revista Institucional
- Folletos Informativos
- Folletos Institucionales
- Periódicos
- Revistas Sectoriales
- Newsletters

Sistemas de carácter personal

- Entrevistas (con profesionales de los medios de comunicación social)
- Mesas redondas
- Reuniones informativas off de record
- Ruedas de prensa
- Charlas
- Conferencias
- Sesiones informativas
- Presentaciones
- Discursos en general

Sistemas audiovisuales

- Videoconferencias
- CD-Rom
- Videos
- Películas
- Cortometrajes
- Nuevas tecnologías: móviles, páginas web, redes sociales.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN LABORAL, COMUNICACIONAL Y SENTIDO DE PERTENENCIA EN LA EMPRESA MONTGAR S.A.

Una vez que se ha expuesto la importancia de la comunicación para el correcto desempeño y desarrollo de una empresa, es pertinente tomar acción y poner en marcha los conceptos teóricos. Para lo cual se realizó una investigación de campo, que dejó al descubierto temas claves sobre *comunicación interna, cultural empresarial, sentimiento de pertenencia, entre otros*.

2.1 Problema

La problemática en el caso de Montgar S.A. es que nunca se ha planteado un elemento de evaluación, para conocer de primera mano la situación actual de sus colaboradores. Es decir no hay registros de satisfacción con temas de comunicación, laborales, estímulos, espacio físico.

2.2 Objetivos

General

- Diagnosticar los principales problemas que aquejan a los colaboradores de Montgar S.A. y con ello establecer los correctivos necesarios basados en un plan estratégico.

Específicos

- Determinar la importancia que se da a la comunicación interna.
- Evaluar el grado de satisfacción de los colaboradores en temas que no comunicacionales, pero que influyen en su trabajo.
- Describir de la manera más fehaciente el sentir del personal sobre la Empresa.

2.3 Metodología

Para acercarse de manera efectiva a la realidad empresarial actual se utilizará una metodología cualitativa y cuantitativa.

Cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, de eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables³⁷.

³⁷ REGALADO, Luis, *Metodología de la Investigación*, primera edición, Editorial Abya –Ayala, Quito-Ecuador, 2001.

Cuantitativas evalúa únicamente los hechos que pueden ser contados, medidos o comprobados³⁸.

2.4 Herramientas Técnicas

La Entrevista

Mediante esta técnica el entrevistador solicita información al entrevistado. Se la puede definir como una conversación agradable y espontánea con la que se obtiene información oral directa. Su mecanismo principal está basado en un sistema de preguntas-respuestas, hasta conseguir la información que se necesita. Es una relación directa entablada entre el investigador y su tema de estudio, ya sea con un individuo o un grupo de individuos para documentar datos relevantes y significativos.³⁹

Ventajas de la Entrevista

- Es útil para descubrir la esencia de problema.
- Son los propios actores los que proporcionan sus apreciaciones sobre deseos, actitudes, expectativas, etc.
- Se puede obtener información tanto cualitativa, como cuantitativa y de esta manera obtener un análisis estadístico más exacto.
- Permite captar reacciones físicas del entrevistado (gestos, señas, posición de las manos, entre otros).
- Los datos que se recaban son más exactos, debido a que el investigador puede explicar el ámbito y sentido de las interrogantes.

Desventajas de la Entrevista

- Si falla el uso de un lenguaje adecuado por parte del entrevistador, se desfigura la información en cuanto al contenido, pensamiento u opinión del entrevistado.
- Al no existir un anonimato por parte del entrevistado, podría generarse un estado defensivo en las opiniones vertidas. Por lo tanto, no expresa tal cual su pensamiento.
- Incomprensión de la pregunta por nivel cultural o social.
- Distanciamiento con el entrevistador debido a previos prejuicios.
- Tendencia a tergiversar respuestas, si están en juego factores o intereses personales.

³⁸ *Ibíd.*

³⁹ LUNDBERG, George, *Técnicas de la investigación social*, Editorial Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1949.

La Encuesta.

Mediante esta se realiza una indagación previa, con el fin de solucionar problemas en todo tipo de organizaciones, sean públicas o privadas. Es de gran utilidad para medir datos relacionados con el nivel del problema existente, medir niveles de satisfacción, entre otros. Se ayuda de un cuestionario elaborado y estructurado previamente⁴⁰.

Ventajas de la Encuesta

- Facilita información de un gran número de sujetos.
- Disminución de costos en el trabajo de campo.
- Optimización del tiempo, debido a que los formularios se reparten a todos en un mismo momento.
- Se mantiene el anonimato del informante.
- Al no existir la ‘figura’ del entrevistador, las respuestas son más apegadas al sentir del encuestado.

Desventajas de la Encuesta

- Altas posibilidades de que no respondan un número elevado de involucrados, lo que ocasiona que la investigación sea sesgada y de poca representatividad.
- Diseños poco didácticos para interpretar las necesidades informativas del investigador.
- Al ser un objeto inerte y no tener mayor interacción personal, podría no generarse una reacción positiva o negativa de quien conteste, con relación al cuestionario.⁴¹

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Esta metodología es llevada a nivel interno, a la vez que se la realiza a nivel externo. En el primer caso se busca enlistar las Debilidades y Fortalezas que posee la empresa. De esta manera se puede comparar la situación propia

, con la de los competidores, por lo tanto con las Oportunidades y Amenazas del medio. Este razonamiento delimitará las bases del primer escenario y por consiguiente da paso a un proceso de retroalimentación sostenida.⁴²

⁴⁰ REGALADO, Luis, *Metodología de la Investigación*, primera edición, Editorial Abya –Ayala, Quito-Ecuador, 2001, pág. 257.

⁴¹ *Ibíd.* Págs. 258, 259.

⁴² ENRIQUE, Ana, MORALES, Francisca, *La planificación de la comunicación empresarial*, Editorial Servei de Publicacions, Primera Edición, Barcelona-España, 2008, pág. 93.

2.5 Técnica

Para la obtención de datos que permitan conocer la realidad de la Empresa se ideó una encuesta de tipo mixta, con lo cual se abre la gama de respuestas que brinda el colaborador. Por cuanto no solo se limita a contestar con respuestas cerradas, que muchas veces no permiten ‘ver’ más allá de lo evidente; más bien se deja que el personal explique el porqué de sus complacencia o inconformidad.

Además se realizó una mesa de conversación con dos directivos principales de la Empresa, la Gerente de Ventas y la Gerente Financiera, con el fin de recoger sus apreciaciones sobre la situación contractual de Montgar S.A. A su vez establecer, según su criterio, cuáles son las principales fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.

Selección del Universo

En este caso debido a que el número de encuestados es bastante accesible se realizó la encuesta a todo el personal de la Empresa.

2.6 Análisis de la información

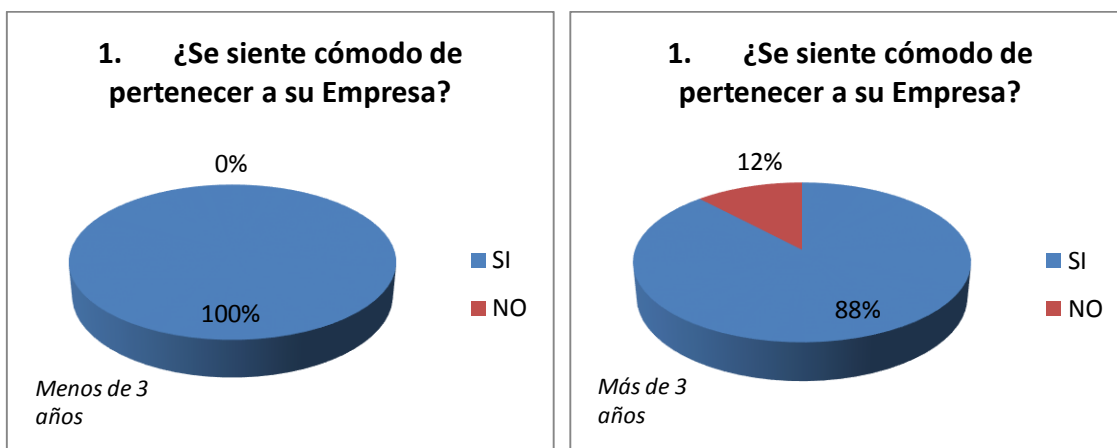
Se la dividió en dos partes:

- Un análisis cuantitativo en el cual se presentará los datos en forma estadística.
- Un análisis cualitativo en el que se presentarán los resultados de los comentarios y opiniones espontáneas que se obtuvieron de los encuestados.

2.7 Resultado y análisis sobre el cuestionario efectuado

Con la finalidad de puntualizar con mayor precisión las opiniones de los colaboradores se los ha dividido en dos grupos. Para ello se considero el tiempo de permanencia en la Empresa y cabe anotar que cada grupo cuenta con similar número de integrantes.

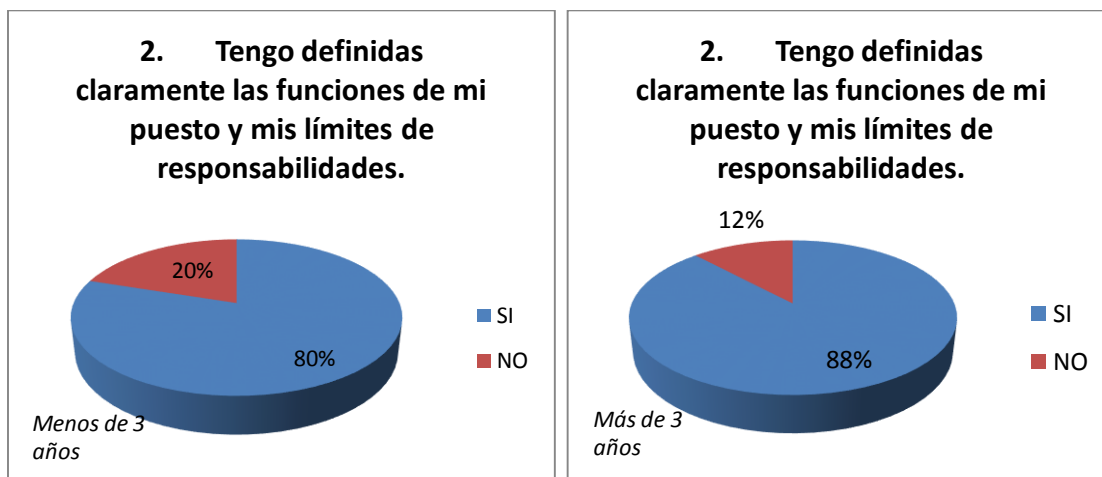
1. ¿Se siente cómodo de pertenecer a su Empresa?



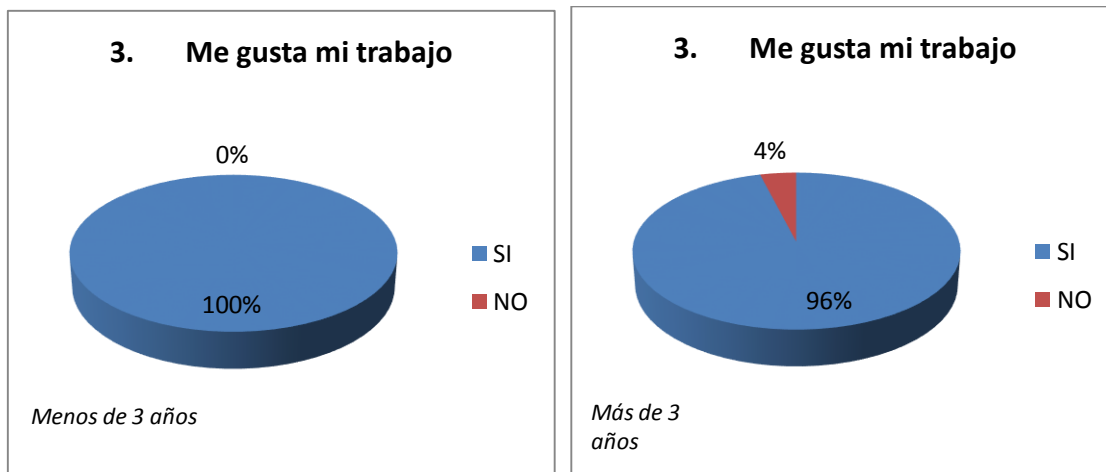
Esta pregunta refleja que el personal se siente bien y bastante cómodo de trabajar en Montgar C.A. Específicamente la mayoría de colaboradores (30%) de los que dieron respuesta positiva, opina que el compañerismo es el principal motivo de satisfacción para estar a gusto en su Empresa. Con resultados parejos (13%) las personas opinan que otros puntos a favor son la estabilidad que les proporciona su salario, tanto para ellos como para sus familias, el aprender distintos procesos sobre el manejo de maquinaria y elaboración de plásticos, el buen trato que reciben en su trabajo y la búsqueda de crecimiento por parte de la Empresa. Finalmente el pago puntual de sueldos, el acceder a garantías de trabajo necesarias y el gusto por la función que desempeñan alcanzaron un 4% respectivamente.

La situación en los empleados más antiguos refleja que el gusto por su trabajo (30%) es el principal motivo de satisfacción. Además hechos como la imagen y prestigio empresarial, buen ambiente de trabajo, recibir todos los beneficios de ley, producen comodidad en la gente (13%). Las opiniones con menor cantidad de simpatizantes fueron la cercanía de la Empresa a sus respectivos hogares, la estabilidad laboral, los pagos puntuales y la tranquilidad que pueden dar a sus familias con sus sueldos (8%). Las opiniones negativas se sustentan en que no se reconoce el trabajo realizado, no existen oportunidades de superación y la no existencia de sinceridad en los compañeros.

2. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.



3. Me gusta mi trabajo

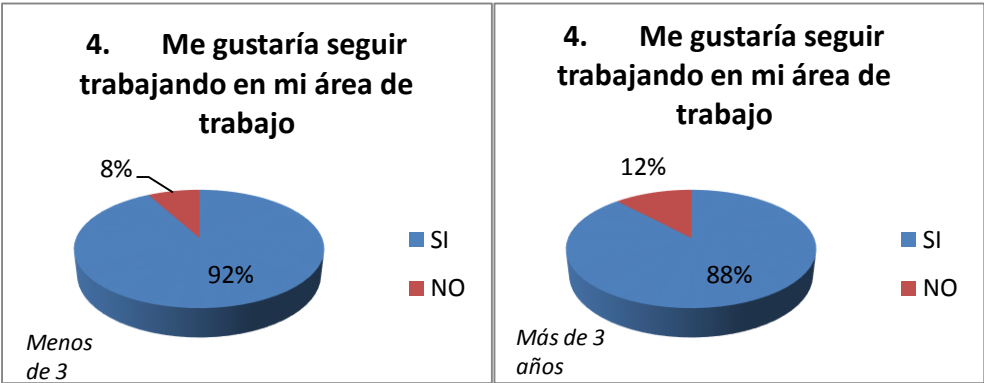


En esta pregunta se ve reflejado el agrado que sienten los encuestados al desempeñar sus labores. Puesto que en el primer cuadro se refleja una aceptación del 100%, destacándose en las explicaciones el hecho de sentirse muy a gusto en el puesto de trabajo designado (48%), otra motivación (32%) radica en la oportunidad de superación que se les presenta en la Empresa. Además sienten que el horario se acopla a sus necesidades y se brinda las suficientes garantías laborales (4%).

En el caso de los colaboradores más antiguos el argumento se repite la gran mayoría (58%) está a gusto con su puesto de labores, la razón que le sigue es la oportunidad de superación laboral. Una motivación especial que manifestaron es que ejercen la profesión (13%) para la cual se prepararon, muy de cerca aseguran que existe un buen ambiente laboral (8%), y con menor índice opinan que

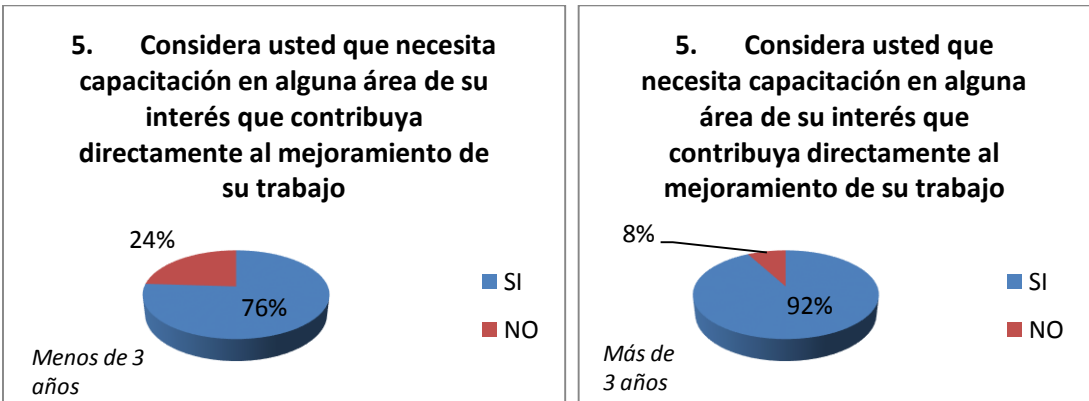
se cumple con las obligaciones de ley (4%), en el caso de la respuesta negativa asume que desearía realizar otras actividades y aprender cosas nuevas (4%).

4. Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo



Guardando relación con la pregunta anterior se encuentra la satisfacción del personal. Las personas (2) que contestaron de forma negativa solicitan, en el primer caso un cambio de área ya que la actual demanda mucha responsabilidad y le falta conocimiento; el otro colaborador desea regresar a su antiguo lugar de trabajo ya que en el actual no se siente cómodo. Los colaboradores que superan los tres años, hay una inconformidad mínima (3). Dos trabajadores no desean ser cambiados de lugar, pero sí que el olor del alcohol se reduzca y un solo colaborador habría deseado seguir otra profesión.

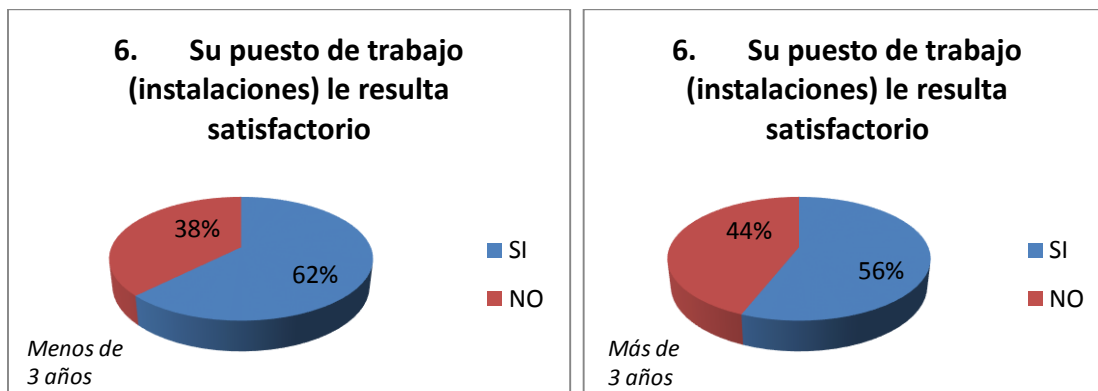
5. Considera usted que necesita capacitación en alguna área de su interés que contribuya directamente al mejoramiento de su trabajo



En esta pregunta una considerable mayoría asegura que es necesaria la capacitación por parte de la Empresa. El tema que más requerimiento tiene es el de impresión (29%), le siguen dos propuestas (21%) manejo de maquinaria, conjuntamente con sellado. Por último se solicita la colaboración de Montgar en temas de facturación (7%).

A diferencia en los colaboradores de mayor antigüedad el pedido de capacitación es casi unánime. Aunque los temas son mucho más variados, ubicándose de la siguiente manera: impresión (21%), manejo de personal y tributación (11%) tienen el mismo número de solicitudes, terminando con temas de sellado, importaciones, ventas, automatización y control industrial, mecánica, NIFFS, seguridad industrial y manejo de productos con 5%.

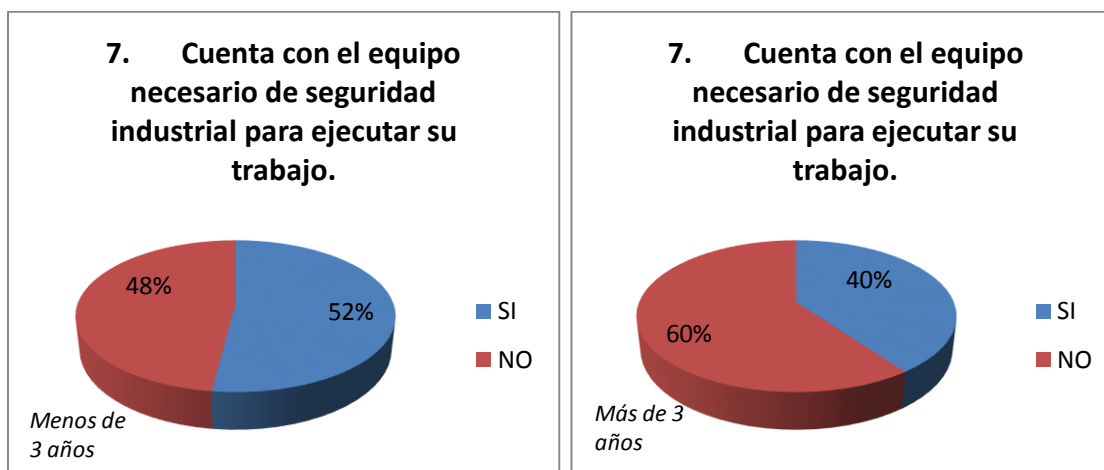
6. Su puesto de trabajo (instalaciones) le resulta satisfactorio



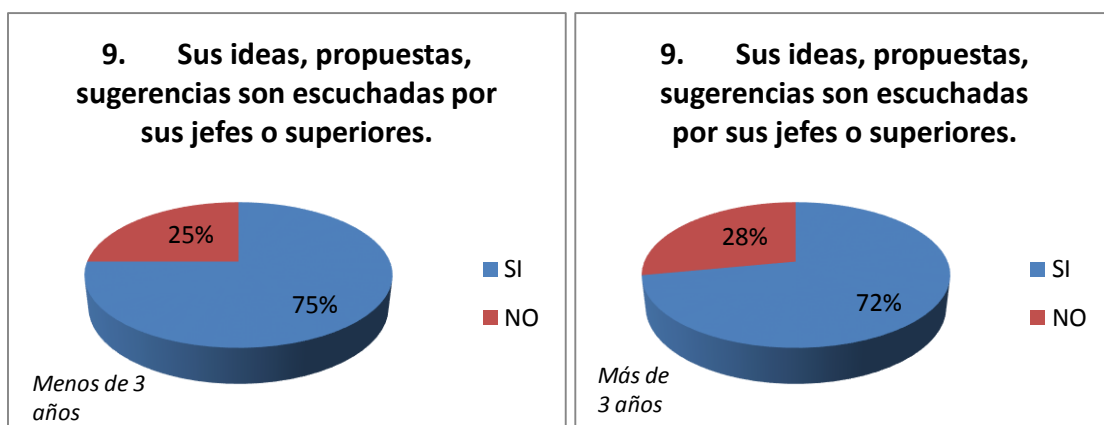
En su mayoría encuentra satisfactorio su puesto de trabajo. Ellos justifican su respuesta afirmando que el espacio es suficiente, a la vez que cuentan con el equipo necesario (50% c/u). Por su lado los que están inconformes basan su mal estar (20%) en falta de ventilación, el lugar de trabajo es muy reducido, faltan implementos, ciertas máquinas están defectuosas y en los horarios nocturnos es complicado lidiar con el frío.

De los empleados que cuentan con más de tres años, los q se sienten a gusto en su totalidad (100%) afirman que las instalaciones cuentan con el espacio suficiente, a diferencia los inconformes tienen múltiples razones (26%) como olor fuerte por causa del alcohol y espacio insuficiente, el exceso de ruido (16%), así también la presencia de tecnología antigua, acompañada de poca presión en el agua potable (11%), dejando al final la falta de iluminación con un 5%.

7. Cuenta con el equipo necesario de seguridad industrial para ejecutar su trabajo.



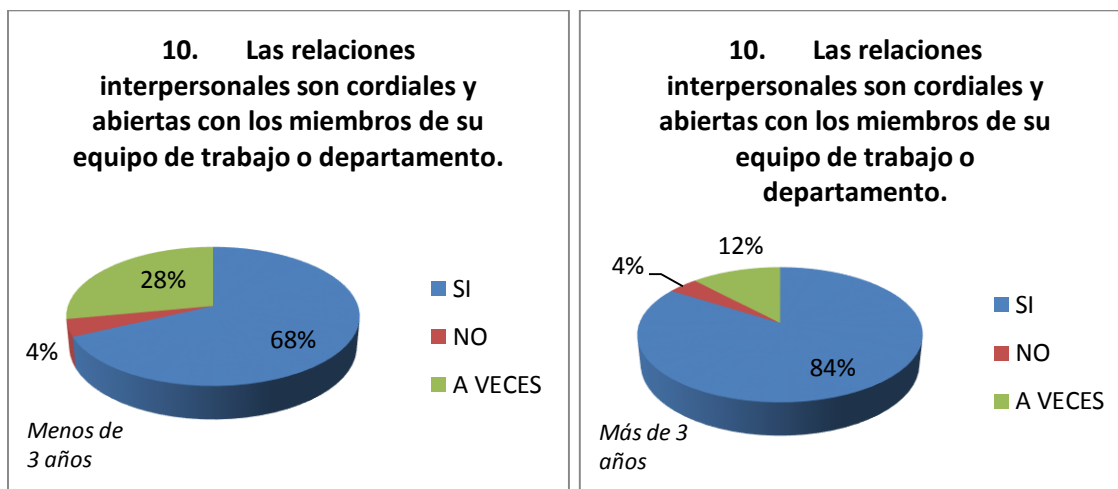
9. Sus ideas, propuestas, sugerencias son escuchadas por sus jefes o superiores.



En este caso las respuestas afirmativas tienen una variedad de apreciaciones por parte de los empleados. La mayoría (33%) afirma que las sugerencias únicamente solucionan el problema suscitado, así también sostienen que las sugerencias son implementadas muy pocas veces (25%), otra opinión asegura que si existe alguna falla de producción las sugerencias permiten concretar acuerdos (17%), y con menos partidarios (8%) hay tres opiniones: las sugerencias se ejecutan por completo, se ejecutan a largo plazo y sirven para mejoramiento técnico.

Los colaboradores más antiguos consideran que las sugerencias solucionan únicamente los problemas suscitados en ese instante (50%), con opiniones igualadas (13%) el personal afirma que estas sirven para mejorar ventas y atención al cliente, se las implementa muy poco, se las pone en marcha de acuerdo a las necesidades presentadas, a la vez que sirven para llegar acuerdos entre la gerencia y los encargados de las ventas.

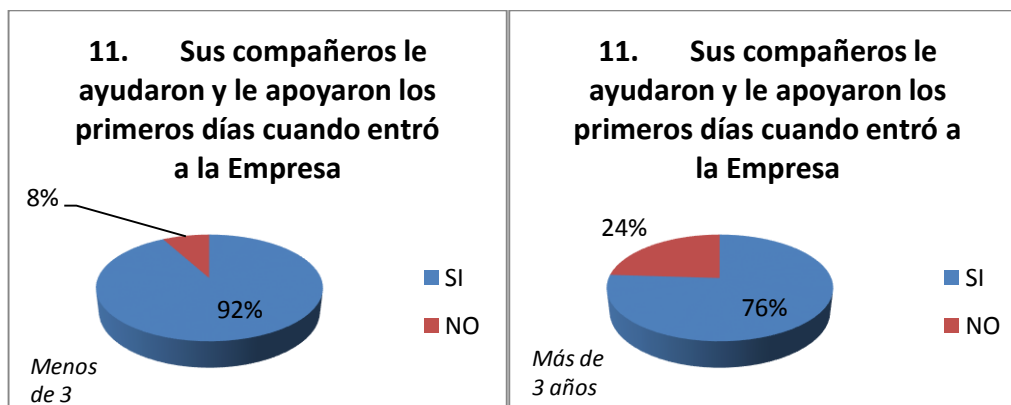
10. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas con los miembros de su equipo de trabajo o departamento.



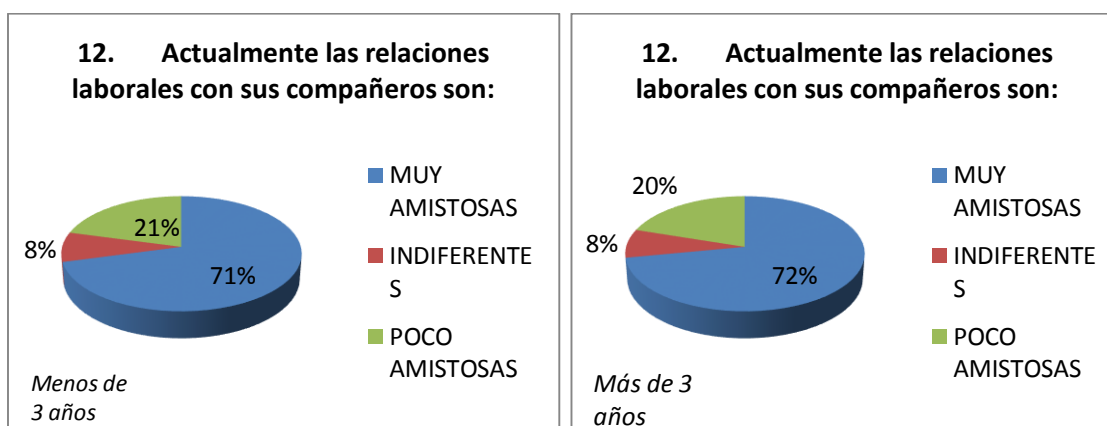
Dentro del primer grupo (menos de tres años) de encuestados, sus respuestas se dividen en la buenas relaciones (67%), con un porcentaje menor (17%) está el gusto por acordar las formas de trabajo y la predisposición para ayudarse entre compañeros. Sin embargo hay un grupo de colaboradores que perciben que las relaciones interpersonales son cordiales en ciertas ocasiones, ellos creen que estas son buenas únicamente en temas laborales (67%), o le atribuyen el hecho a que el tiempo no les brinda la oportunidad de interactuar (33%). La negativa relación entre el personal se le atribuye al egoísmo entre empleados.

En el siguiente grupo (más de tres años) se evidencia que las respuestas positivas se imponen ante las dos restantes opciones, atribuyendo a que hay trato cordial en cuestiones laborales (57%), específicamente. La existencia de buenas relaciones en general tiene un 43%. Otro grupo de empleados (3) opina que a veces existe egoísmo entre sus compañeros y por último un colaborador opina que no hay buenas relaciones por falta de comunicación.

11. Sus compañeros le ayudaron y le apoyaron los primeros días cuando entró a la Empresa

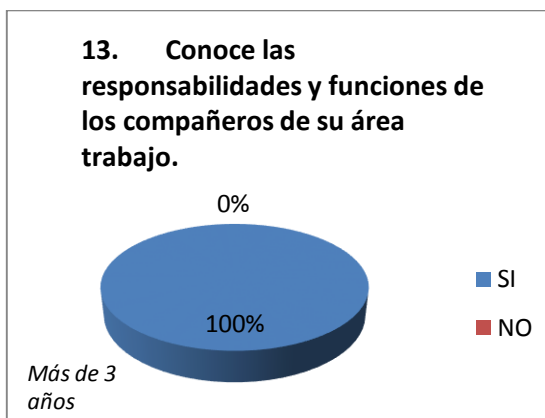
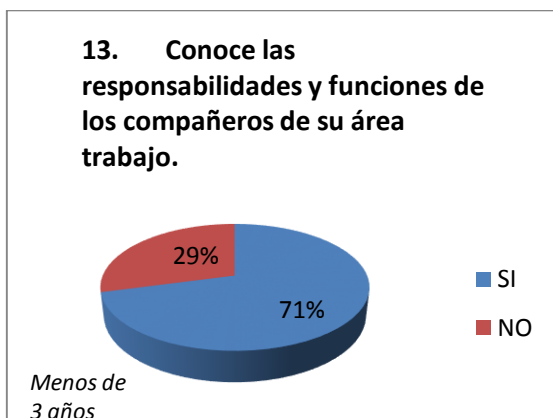


12. Actualmente las relaciones laborales con sus compañeros son:

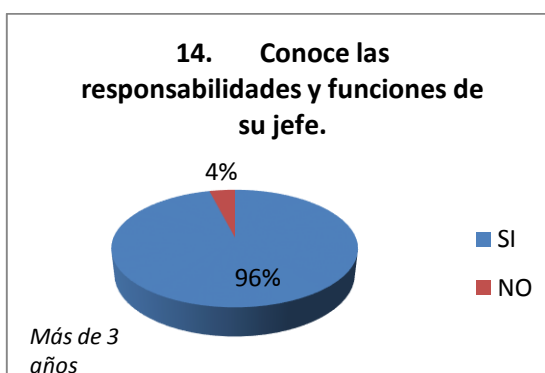
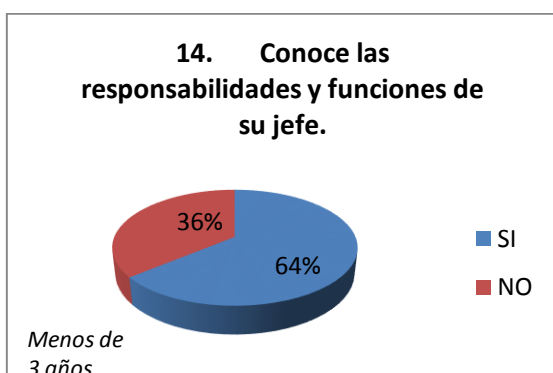


Lo que se puede apreciar en esta pregunta es que la mayoría de colaboradores sienten que las relaciones laborales son muy amistosas, tanto en los empleados nuevos como los antiguos. En el primer caso sustentan su respuesta en que hay un ambiente de cordialidad (48%), también expresan que el trabajo en equipo y ‘la presencia de amabilidad sin egoísmos’ crean buena relaciones (26%). El segundo grupo asegura que el buen clima laboral y la conformación de un bueno equipo de trabajo contribuyen a una agradable relación laboral (41%), otros motivos que dan son el cumplimiento del trabajo a cabalidad (12%) y el fomentar la amistad (6%). La opción que le sigue es la de relaciones poco amistosas, en el caso del personal más nuevo le atribuyen este hecho a que cada quien cumple con su trabajo. El personal más antiguo sostiene que la falta de sinceridad, la falta de trabajo en equipo, el cargo que tiene, la división entre grupos, la variabilidad del clima y la poca colaboración, no permiten la consolidación de relaciones amistosas. El porcentaje menor en los dos grupos es el de indiferencia, esta se caracteriza por la existencia de un clima laboral variable y el temor a los llamados de atención de jefes o personal administrativo (menos de tres años) y al hecho de que cada quien cumple con sus tareas (más de tres años).

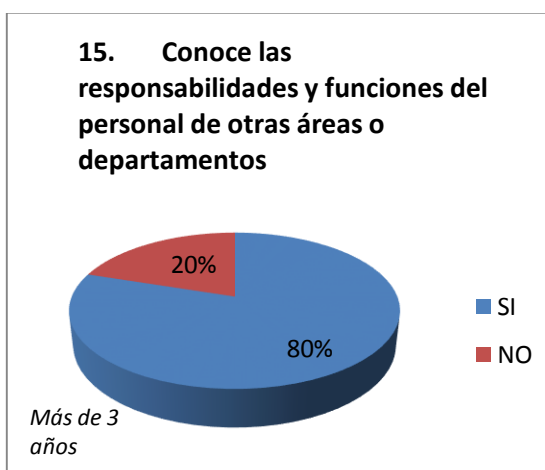
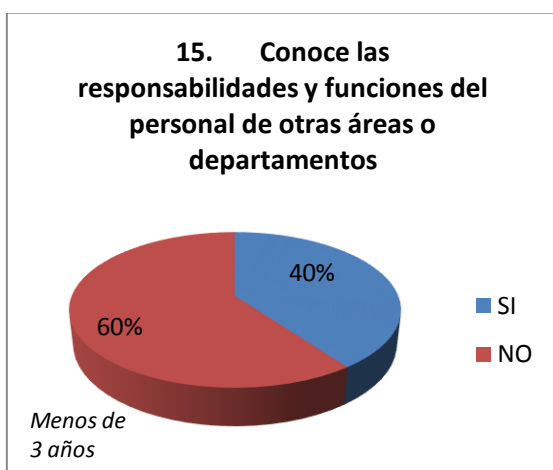
13. Conoce las responsabilidades y funciones de los compañeros de su área trabajo.



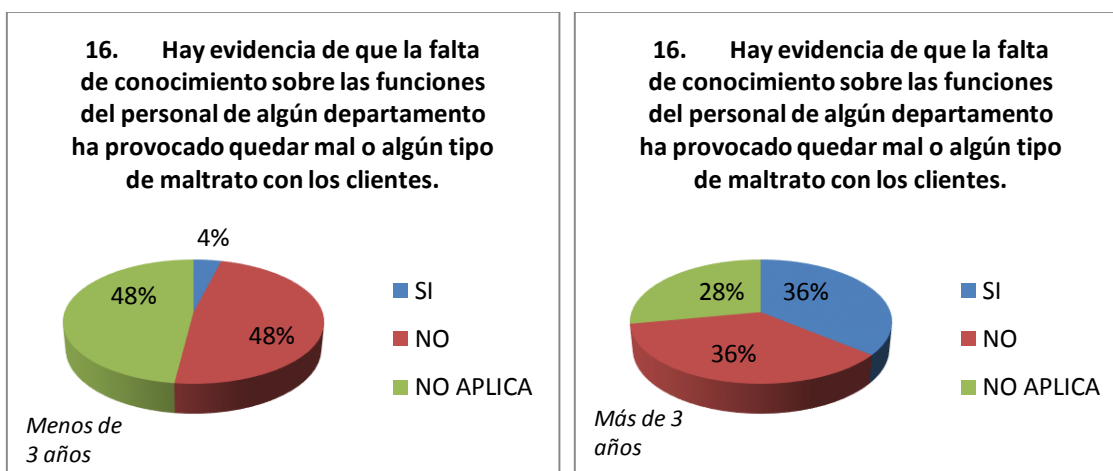
14. Conoce las responsabilidades y funciones de su jefe.



15. Conoce las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos

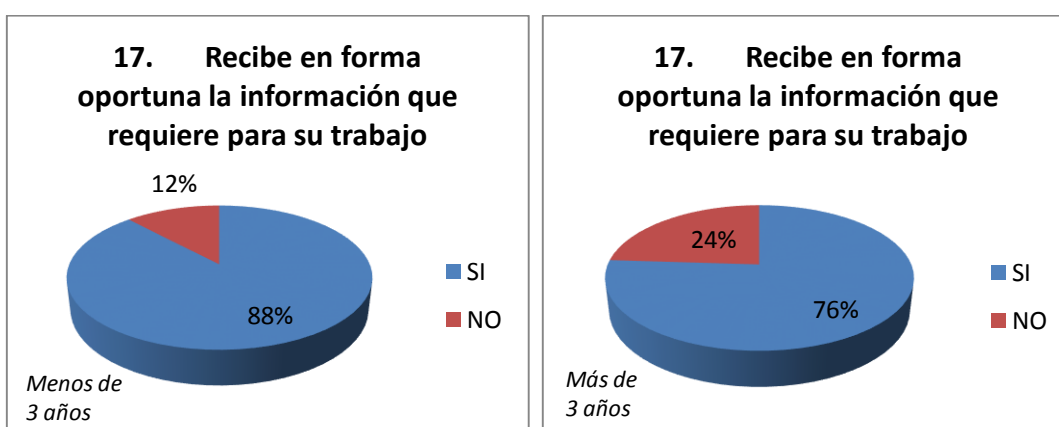


16. Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal o algún tipo de maltrato con los clientes.



En el primer cuadro se refleja que apenas una persona contesto que tenía conocimiento de problemas surgidos con clientes, él detalló que por errores humanos se han producido fallas en la producción y que estas también se han dado por una mala calibración en las máquinas. En el segundo cuadro las opiniones de los trabajadores demuestra que si conocen de inconvenientes con los clientes. Los que aseguran, se produjeron por producciones erróneas -devolución del producto- (63%), equiparados con el 13% aseguran que los errores de calibración de máquinas, en impresiones de productos, la falta de control de calidad, y la devolución de mercadería crearon inconvenientes con los clientes.

17. Recibe en forma oportuna la información que requiere para su trabajo

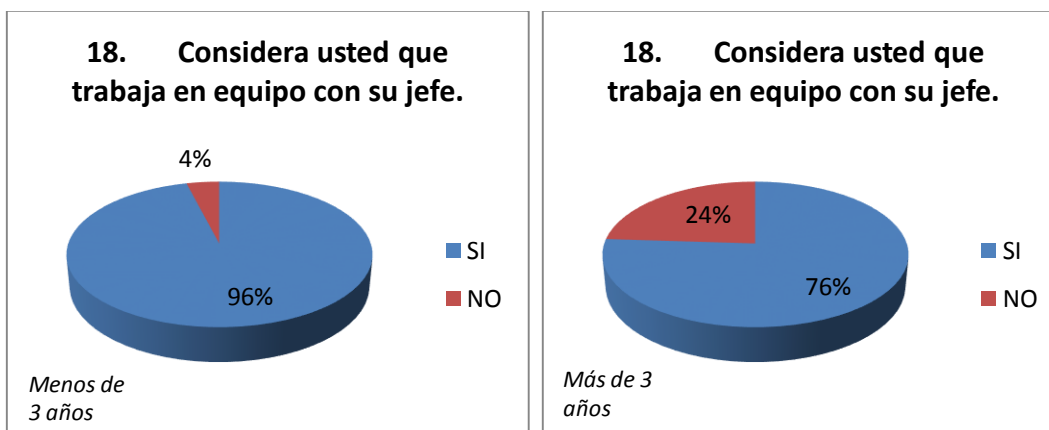


Es bastante descriptiva la respuesta afirmativa a la pregunta, ahora la manera de utilizar esta información por cada colaborador difiere un poco. La mayoría (47%) de estos asegura que le sirve para evitar errores en el trabajo, muy de cerca opinan que con ella saben exactamente que labores

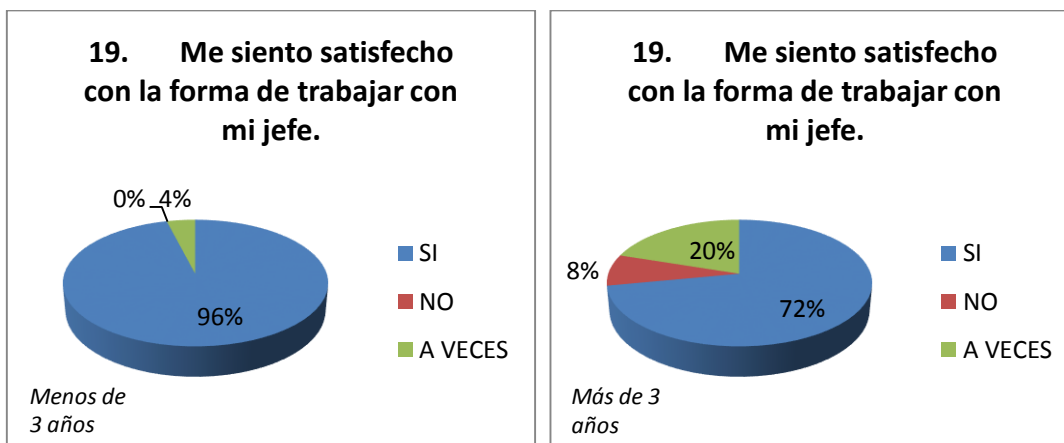
deben hacer (41%), otra prestación que brinda la información recibida es la definición de clientes para precisar la manera de tratar con ellos, y entregarles un buen producto (6%).

En el segundo cuadro los colaboradores creen que con la información conocen lo que deben hacer en su trabajo (44%), les permite entregar un buen producto (22%), emparejadas están la corrección de errores, con la planificación de entregas por fechas (11%), para terminar con la coordinación de la jornada laboral y facilitar la reparación y mantenimiento de máquinas (6%).

18. Considera usted que trabaja en equipo con su jefe.



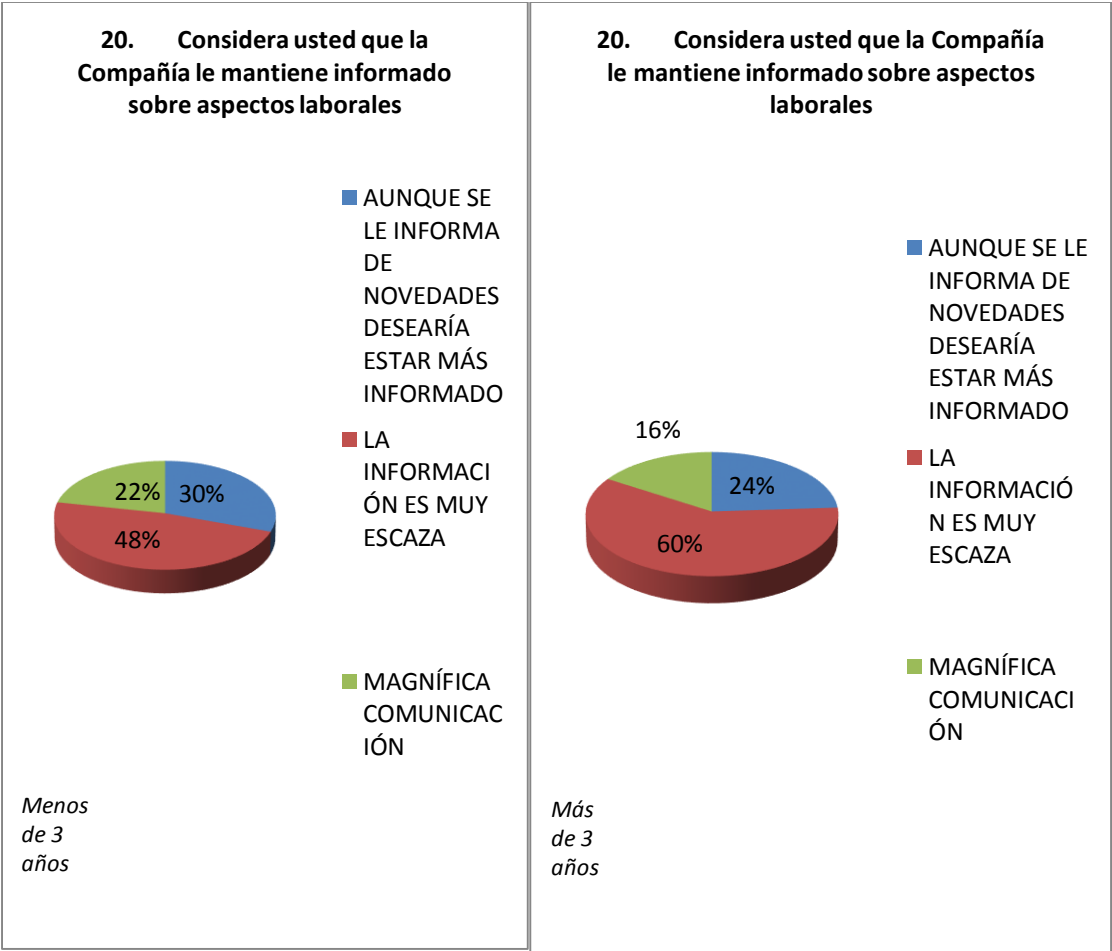
19. Me siento satisfecho con la forma de trabajar con mi jefe.



En los empleados más recientes la aceptación hacia sus jefes es considerable, ellos aseguran que el principal motivo es la prestancia a colaborar (63%), otra razón es la responsabilidad que poseen (19%), también el encontrar soluciones a los problemas (13%), quedando como último argumento el fomentar la responsabilidad en el personal (5%). Sin embargo, es importante destacar que un 20% de colaboradores, del total de encuestados, está satisfecho pero creen que sus jefes deberían coordinar de mejor manera el trabajo a realizarse. Y un solo trabajador se encuentra parcialmente satisfecho –a veces-, puesto que argumenta que se podrían dar más permisos, con lo que se evitarían las constantes faltas. Dentro del personal más antiguo se nota una sustancial disminución

en la aceptación hacia su jefe, y desde luego se hacen muchas más sugerencias. En el ámbito positivo se destaca la existencia de comprensión y confianza (25%), le sigue el contestar a todas las inquietudes generadas (21%), con igual número de opiniones señalan la claridad que tiene al indicar el trabajo a realizarse y la capacidad de generar soluciones (7%), y por último con el 3% se menciona la responsabilidad que posee. Ahora las sugerencias que se hacen ocupan el siguiente orden, primero se apela a que mejore la comunicación (21%), se pide que tenga más apertura al criterio del personal (14%) y el pedido con menos partidarios (2%) fue el que se informe con anticipación el trabajo a realizarse.

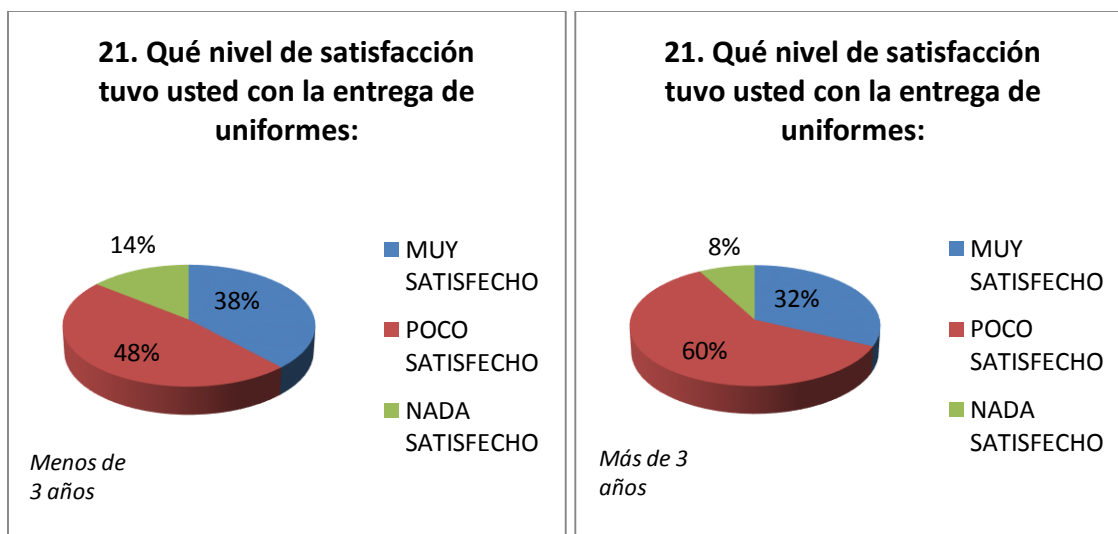
20. Considera usted que la Compañía le mantiene informado sobre aspectos laborales



Dentro de los empleados que tienen menos de tres años se presenta una inconformidad respecto a los flujos de comunicación que mantiene Montgar C.A., detallan varios temas de los cuales les gustaría estar informados. Con iguales porcentajes (22%) se solicita que se realicen reuniones para informar sobre actividades futuras de la Empresa, conocer más sobre la asignación de turnos de trabajo, acceder a los rubros de descuentos que se hacen por malas producciones o productos devueltos, además sobre las funciones y tareas asignadas a cada puesto de trabajo, y con un 12% se pide orientar sobre los tipos de seguros que tienen los colaboradores.

La inconformidad crece en los colaboradores que sobrepasan los tres años, y las sugerencias también se diversifican en su caso. El conocer sobre reformas laborales generadas por el Estado y el IESS, acompañada de estar al corriente sobre las funciones, tareas y novedades de cada puesto de trabajo (17%) son las de mayor inquietud, y con un 8% a los colaboradores les intriga conocer sobre los errores de producción y sus consecuencias, aspectos de seguridad industrial, proyectos nuevos de la Empresa, decisiones tomadas por Gerencia, metas mensuales de la Empresa, y conocer sobre aspectos técnicos en la elaboración de nuevos productos.

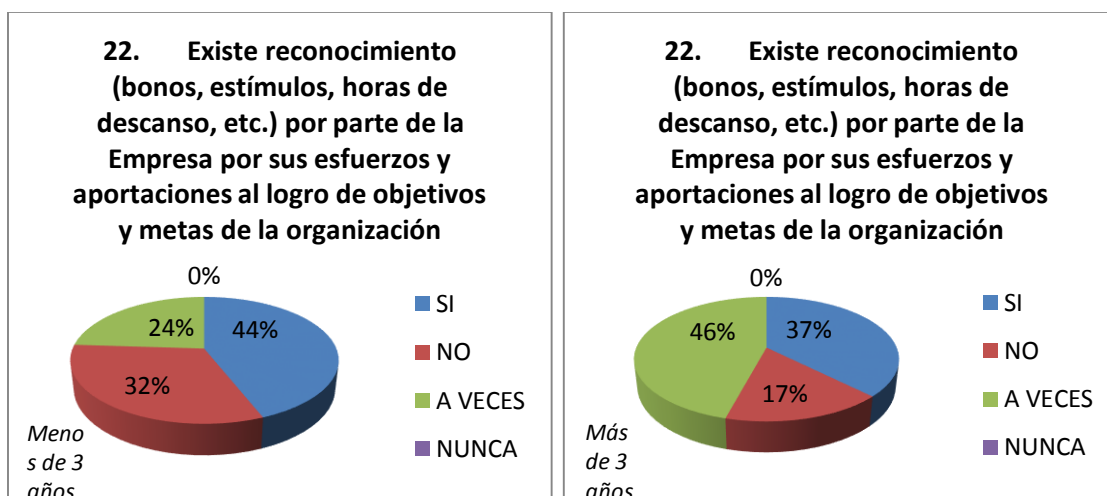
21. Qué nivel de satisfacción tuvo usted con la entrega de uniformes:



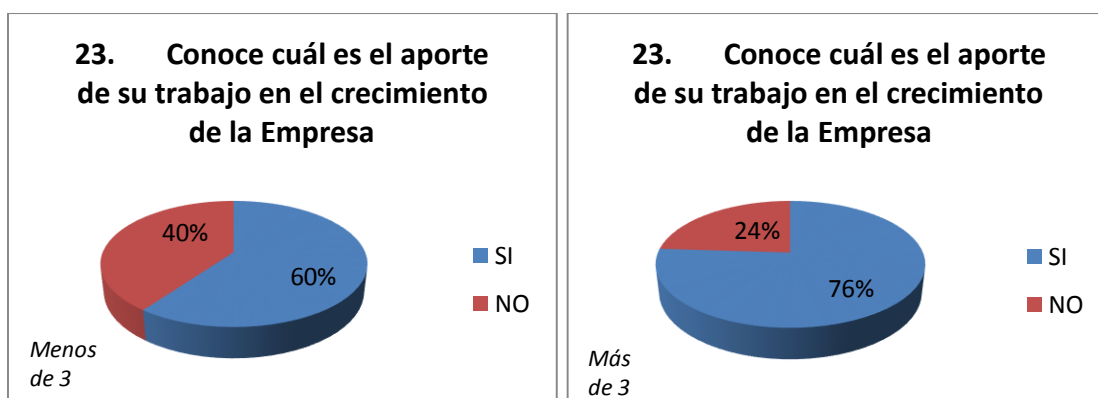
En el primer cuadro se nota que la mayoría del personal no se encuentra muy conforme con la entrega de uniformes. Ya que sumado los poco satisfechos y los nada satisfechos alcanzan el 62%. La inconformidad se centra en la entrega a destiempo de los uniformes (50%), de otro lado se sugiere que la entrega de uniformes debería hacerse dos veces al año (25%), los uniformes están mal hechos y son de mala calidad (17%), terminando con que el uniforme es incompleto y que la Empresa debería correr con el valor total del uniforme (4%). Dentro del 38% de colaboradores satisfechos se pudo conocer que para ellos el uniforme es muy útil (83%), y que la entrega del uniforme fue completa (17%).

El personal que sobrepasa los tres años de labores tampoco está muy conforme con los uniformes. Entre los poco satisfechos y nada satisfechos suman un total del 68%. Ellos secundan su parecer, aduciendo que los uniformes son de mala calidad y mal elaborados, sumándole que no se los entrega a tiempo (31% c/u), con parejo número de opiniones (13%) dijeron que las tallas son equivocadas, además que el uniforme es incompleto. Y por último señalaron que la Empresa debe asumir el costo total de los uniformes y que el cambio debería realizarse dos veces al año (6% c/u).

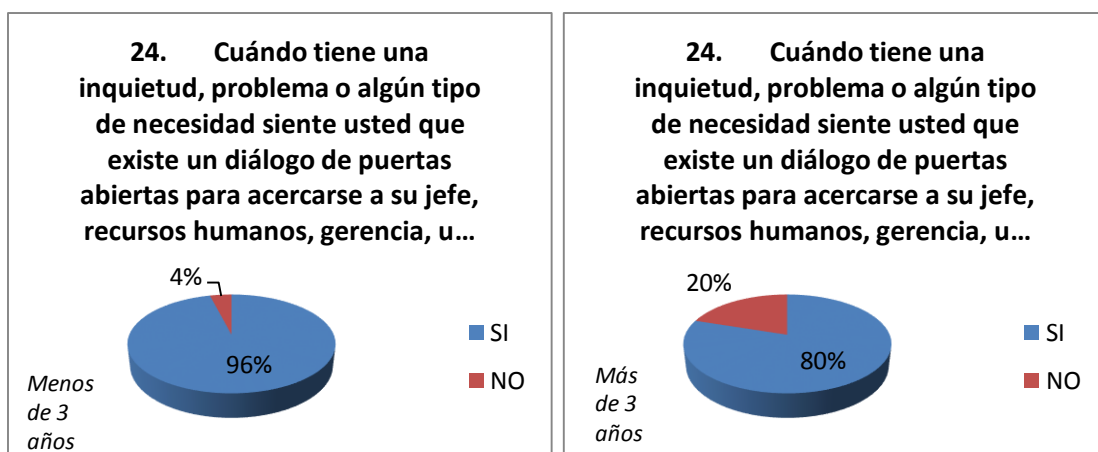
22. Existe reconocimiento (bonos, estímulos, horas de descanso, etc.) por parte de la Empresa por sus esfuerzos y aportaciones al logro de objetivos y metas de la organización



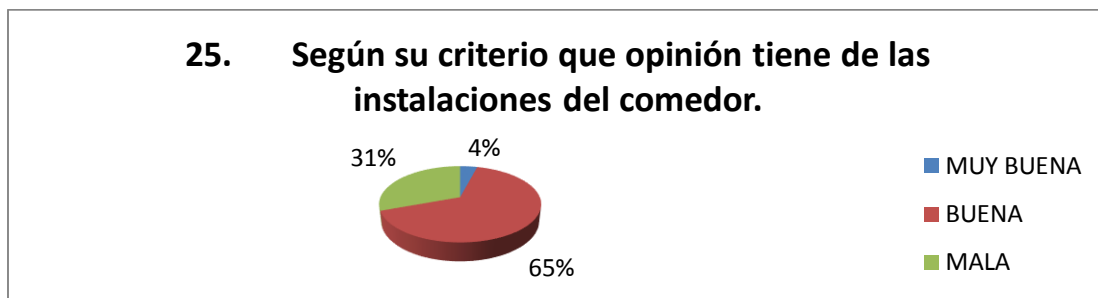
23. Conoce cuál es el aporte de su trabajo en el crecimiento de la Empresa



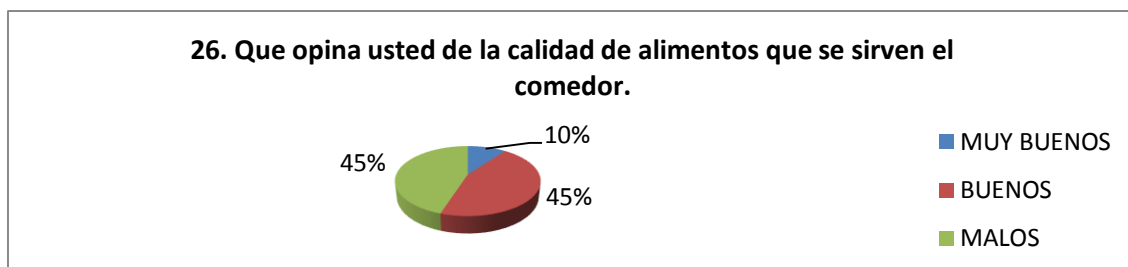
24. Cuándo tiene una inquietud, problema o algún tipo de necesidad siente usted que existe un diálogo de puertas abiertas para acercarse a su jefe, recursos humanos, gerencia, u otros departamentos administrativos.



25. Según su criterio qué opinión tiene de las instalaciones del comedor.



26. Qué opina usted de la calidad de alimentos que se sirven el comedor.



Observaciones.

Al realizar las presentes encuestas, dentro de las instalaciones de la Empresa, pude percibir de primera mano el sentir del personal al responderla. Como era de esperarse las reacciones fueron variadas. Por un lado varios colaboradores las recibieron complacidos, puesto que no se había realizado algo parecido y mucho menos una encuesta en donde se valore sus inquietudes y necesidades. Otros la contestaron porque de cierta manera ‘debían’ hacerlo.

Otro hecho que debo destacar es que se presentó una tendencia por disimular ciertos sucesos que incomodan al personal. Esto por cuanto los resultados de algunas preguntas dejan ver una relación laboral absolutamente armoniosa y placentera, lo que abre paso a cierta suspicacia frente a ello. Sin embargo muchos de los trabajadores expresaron, verbalmente, que si existen actos injustos, pero quizá el temor a toma de medidas contra ellos, los indujo a simular un poco sus respuestas.

CAPÍTULO III

PLAN DE COMUNICACIÓN

3.1 Plan estratégico de Comunicación para impulsar la creación de canales de comunicación internos y externos en la empresa Montgar S.A.

3.1.1 Justificación

Montgar es una empresa dedicada a la elaboración y producción de rollos y fundas plásticas (polietileno, polipropileno, stretch fill) que pueden ser impresos a seis colores. Se encuentra en el mercado desde el año 1976, y actualmente cuenta con una nómina de 53 colaboradores. Durante los últimos años, específicamente desde 2002, se ha destacado en los concursos de participación pública ya que se encargó de elaborar los kits electorales de todas las elecciones a partir de la mencionada fecha, en donde dio empleo a 120 personas para dicho fin. Todo su personal se encuentra afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), poseen un sueldo de acuerdo a las actividades que desempeñan y se les paga horas extras.

En la parte comercial la Empresa actualmente posee un 70% de clientes frecuentes, con los cuales ha trabajado por alrededor de 12 años. El porcentaje restante corresponde a clientes eventuales, o poco habituales. Entre las principales empresas que consumen sus productos se destacan: Sedal, Familia Sancela, Lavanderías Ecuatorianas (Martinizing), Diario La Hora, Diario Hoy. Gracias a estas y otras la venta anual de 2010 fue de seis millones de dólares. Hecho que le valió ser premiada como la mejor empresa en crecimiento por la Revista Gestión.

Para posicionarse en el mercado nunca puso en práctica ninguna estrategia de marketing, ni de mercadeo, tan solo apela a las buenas referencias que pueden dar sus clientes. Para lo cual trata de brindar un servicio puntual y de calidad.

Su capacidad máxima de producción es de 200 000 kilos mensuales, pero en la actualidad la Planta aprovecha un 75% de su potencial, es decir unos 150 000 kilos. En el aspecto de control de calidad hay tres supervisores que se encargan del trabajo. Ellos se dividen en dos turnos, para la noche se queda solo uno y en la mañana el trabajo lo hacen los dos restantes. Una vez terminado el control pasan un informe en donde se registra las malas producciones por cada funcionario. El margen de error estándar es del 2% al 3%, pero en Montgar se encuentra entre el 5% y 6% de desperdicio. Por tal razón se vieron en la necesidad de multar con descuentos económicos cuando se exceden los errores de producción. El motivo para encontrarse fuera del estándar se cree que es

por la falta de capacitación de los operadores, debido a que en los últimos tres años no se ha dado ni un solo curso de actualización, fuera de ello es importante mencionar que la mano de obra no es calificada, ya que por abaratar costos en sueldos se contrata personas que no son especialistas sino que se adiestran en la Empresa. Para completar el panorama tampoco se tiene un sistema de inducción, es decir llegan a su primer día de trabajo y ni si quiera conocen la visión que tiene la Compañía.

En el ámbito de seguridad industrial tampoco se ha hecho mucho, no cuentan con un plan del tema, tampoco hay permiso de bomberos, ni autorizaciones ambientales otorgadas por el Municipio o el Ministerio de Medio Ambiente.

Otro de los problemas que se dan en el funcionamiento de la Planta es a nivel de estrategias, puesto que nunca hay reuniones de ejecutivos para organizar y planificar las producciones semanales. Sumado a ello que la Gerente de la Empresa, por lo general, toma las decisiones por si sola sin consultarlas en una ‘mesa de directorio’.

Hay que enfatizar en el hecho de que la Empresa no cuenta con un Plan de Comunicación lo que dificulta la definición de parámetros, que marquen la identidad empresarial. De tal manera no existe una verdadera integración del personal, simplemente se ‘trata’ de llevar un aceptable clima laboral, no existe una cartelera informativa, no existe un procedimiento para tratar las fallas de producción (solo existen sanciones económicas), las labores administrativas no están definidas con claridad, por cuanto la Gerente toma todas las decisiones unilateralmente. Finalmente la Empresa no cuenta con una visión, ni una misión que son conceptos claves para que los colaboradores conozcan cual es el rol que cumplen en sus trabajos para alcanzar metas propuestas.

3.2 FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad en el negocio. • Fidelidad en cartera de clientes. • Precios competitivos. • Alto flujo de caja. • Disponibilidad de recursos. • Alto nivel tecnológico. • Bajo nivel de endeudamiento. • Atención oportuna y profesional. • Amplia trayectoria en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión prácticamente nula en publicidad. • Poca delegación de funciones, excesivo centralismo. • Inexistente sistema de capacitación. • No existe cobertura a nivel nacional. • Poca atención al tema comunicacional tanto interno, como externo. • Falta de organigrama estructural y

local.	<p>funcional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo económico del entorno. • Poca atención al ámbito comunicacional interno. • Poca preparación en temas de seguridad industrial. • Reducida inversión para obtener certificaciones de calidad (ISO, cuidado del medio ambiente, etc.).
<p><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contactos para comercialización de productos. • Mercado potencial existente. • Posibilidad de ingresar a nuevos segmentos de mercado. • Posibilidad de alianzas estratégicas. • Consolidarse como una empresa líder en su línea de producción. • Alcanzar un desarrollo que le permita posicionarse en mercados a nivel regional (en primera instancia) y después ampliar la cobertura a nivel nacional. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia con empresas que se dedican a la producción de productos similares. • Los intereses bancarios para préstamos son bastante altos. • Cambios constantes a nivel político, lo que repercute en la estructura económica y en el ámbitos social del mercado. • Cambios de tendencias del consumidor al buscar productos fabricados con políticas de cuidado ambiental. • Los precios fluctuantes del petróleo, ya que este es la base de la materia prima principal que se utiliza para la elaboración de productos. • Inspección ambiental por parte de los organismos de control del Estado.

3.3 Visión

Mediante la implementación de canales de comunicación ideales convertirse en una empresa que se consolide en el mercado nacional, manejando una congruencia entre el bienestar de sus colaboradores y la calidad de sus productos.

3.4 Misión

Apoyada en los cambios radicales que puede fomentar la comunicación en su diaria labor, generar procesos que aprovechen al máximo la capacidad productiva de sus colaboradores, de quienes se velará porque se desempeñen en un clima laboral adecuado, así también sustentar las distintas necesidades que posean en el desarrollo de su trabajo, dando como resultado una producción caracterizada por su eficiencia, calidad y rapidez.

3.5 Objetivo General

Implementar un Plan de Comunicación integral con el que se permita fomentar la creación de canales de comunicación internos adecuados que satisfagan las necesidades del personal, a la vez que se extiendan flujos comunicacionales con su público externo, meta u objetivo para el incremento de su utilidad.

3.6 Objetivos Específicos

- Implementar el plan de comunicación interna para mejorar la interacción del personal de la Empresa, al desarrollar una adecuada administración del flujo de información entre los diferentes niveles de Montgar S.A.
- Impulsar un clima laboral adecuado que permita alcanzar niveles de producción óptimos.
- Desarrollar programas de capacitación que incremente la profesionalización del personal.
- Organizar un sistema de bonificación que estimule al empleado a realizar producciones con calidad y rapidez.
- Idear estrategias que permitan el incremento de ventas y utilidad de Montgar C.A.

3.7 Interno

Política

Política de estimulación del diálogo y bienestar laboral. Lo que se busca mediante la puesta en marcha de esta política es descongestionar los canales de comunicación existentes, a la vez que se creen otros que brinden información de tipo oficial, con lo cual se evitará la propagación de rumores. A la vez proponer diversas actividades que incrementarán el bienestar de los colaboradores y su cercanía hacia Montgar C.A.

Estrategias

1. **Encontrar mecanismos que afiancen el apego del colaborador.** Es impensable que un colaborador se sienta parte de la Empresa sino conoce sus puntos básicos. Por lo tanto se

buscará los medios para implantar en el imaginario del personal la misión, visión, objetivos, metas, entre otros puntos clave para el desarrollo empresarial.

2. **Crear canales e instrumentos que brinden comunicación oficial.** Para evitar los rumores de pasillos y la creación de climas de tensión e incertidumbre, se configurará los mejores mecanismos que mantengan bien informados a los colaboradores de Montgar en sus respectivos puestos de trabajo.
3. **Mantener un alto espíritu de trabajo.** Si cada uno de los colaboradores se siente cómodos en su trabajo, eso repercutirá en una elevada productividad. Por ello la idea es mantener un propicio clima laboral, con la buena interacción entre el personal.

Actividades

1. Estrategia 1

- 1.1 **Desarrollo del manual de procedimientos y de políticas de la Empresa.** En él se incorporará las directrices para el manejo de comunicación interna. Por lo tanto detallará los canales y medios de comunicación que se utilizarán para la comunicación entre departamentos.
 - Gerencia a jefaturas departamentales.
 - Jefaturas departamentales a personal en general
- 1.2 **Manual de bienvenida.** Permitirá que cada nuevo empleado conozca sus funciones, la filosofía empresarial, los productos que elabora Montgar S.A., los beneficios a los que puede acceder, las reglas internas, los canales de comunicación, entre otros.
- 1.3 **Manual de imagen.** Permitirá obtener todas las directrices necesarias para establecer las políticas de imagen o identidad corporativa.
- 1.4 **Manual de seguridad industrial.** Con este se explicará al colaborador que labora en producción cuales son los pasos que debe seguir para salvaguardar su vida e integridad física, antes de ingresar a operar la maquinaria.
- 1.5 **Manual de primeros auxilios.** De igual forma se preparará un material que guíe al personal en general que pasos seguir en caso de presentarse un accidente laboral.
- 1.6 **Video inducción.** Se lo elaborará para presentarlo a todos los colaboradores que ingresen a laborar en la Empresa, en él se buscará destacar el compromiso que implica trabajar en Montgar C.A., así como la experiencia y trayectoria con la que cuenta.

2. Estrategia 2

- 2.1 **Creación de cartelera.** Por la no existencia de medios de comunicación oficiales se debe empezar con la implementación de cartelera donde se oficialice todas las novedades

empresariales, así como metas, objetivos, cumpleaños, eventos especiales, o algún tipo de información que quieran destacar los colaboradores en general. Esta se enfocaría más en llegar al personal de planta.

- 2.2 **Reuniones ejecutivas.** Por el momento no se tiene una agenda de reuniones de la parte administrativa de la Empresa, por lo que cada departamento trabaja de acuerdo a lo que le parece es mejor. Ante ello se programarán comités de directorio por lo menos dos veces por mes.
- 2.3 **Tics.** Apoyados en las nuevas tecnología se creará un boletín que sea transmitido a todos los colaboradores que tienen acceso a un ordenador. En el boletín se informará de novedades administrativas, de producción, de ventas, de horarios, y temas que inquieten al personal.
- 2.4 **Mail.** Con el afán de mantener una retroalimentación activa se creará un correo electrónico mediante el cual se interactuará con el personal, con este se recibirán sus inquietudes y novedades. Dependiendo del origen de estas últimas se dará una contestación inmediata o de lo contrario se tomarán correctivos en el campo que deba dárselo.
- 2.5 **Informativo impreso.** Siguiendo el formato de un periódico se emitirá trimestralmente una publicación que contenga aspectos suscitados en este período, por ejemplo, la consecución de algún contrato, realizar una especie de reportaje sobre el colaborador que se destacó en su trabajo, felicitaciones de cumpleaños, aspectos de interés extra laborales.

3. Estrategia 3

- 3.1 **Establecer estímulos.** A los colaboradores que se destaquen en sus trabajos, sean de producción o administrativos, se les dará bonificaciones. Ahora bien, estas no serán necesariamente en dinero sino con tiempo libre (un día, o una media tarde de descanso), obviamente también se los estimulará económicamente.
- 3.2 **Reuniones recreativas.** Con la finalidad de acrecentar el sentido de pertenencia y fidelidad de los colaboradores se organizarán actos de integración en fechas especiales. Por citar una, se efectuará una reunión en navidad, a la cual tendrán derecho de asistir con sus familias, se les brindará la alimentación y se hará entrega de un presente por la ocasión. En las fiestas de Fundación de Quito se organizará una tarde para integrar al personal con la participación en distintas actividades alusivas a la fecha, o a su vez se puede alternar con otras según convenga.
- 3.3 **Capacitación organizada.** Se programarán capacitaciones de acuerdo a las necesidades de cada área, en producción, en administración, finanzas, atención al cliente, etc. Para ello se tomará en cuenta las sugerencias dada por los colaboradores en temas de interés.

Dependiendo del tiempo se programará una capacitación con algún tema de interés extra-laboral.

- 3.4 Buzón de sugerencias.** En él se depositarán todas las sugerencias que deseen hacer los colaboradores para el buen funcionamiento de la Empresa. Por lo tanto deberá ser revisado mensualmente.
- 3.5 Charlas de motivación.** Con el afán de mantener un rendimiento adecuado en las labores cotidianas de los colaboradores, se les dará charlas en las que se explique la importancia de su trabajo para la Empresa, el aporte que entregan para la consecución de objetivos y metas trazadas.
- 3.6 Redes sociales.** Es un hecho irrefutable que la influencia de las redes sociales es determinante en la vida diaria de las personas. Por lo tanto se creará un perfil en Facebook y Twitter, que son las más comunes, para que los colaboradores se unan a ellas y fomenten un sentimiento de amistad, que en este caso sería con Montgar C.A., además que se mantendrá actualizada las redes con fotografías, información y estados de los eventos de convivencia social dados al interior de la Empresa.

3.7 Externo

Política

Política de interacción continua. Al mantener una vinculación constante con los mayores clientes se espera estrechar nexos, ya que se les prestará información sobre productos, promociones, implementación de nuevas tecnologías, entre otros, al mismo tiempo se receptará cualquier tipo de sugerencia por parte de ellos. A la vez aprovechar mecanismos no tan costosos para aumentar la utilidad de ventas de Montgar C.A.

Estrategias

- 1. Difusión externa programada.** Con un planeamiento estratégico lo que se intenta es publicitar los productos de Montgar C.A. Al ser los recursos económicos limitados para el rubro marketing, los medios tecnológicos y el ‘boca a boca’ serán de suma importancia para consolidar la difusión del nombre de la Empresa y su respectiva producción.
- 2. Consolidación de vínculos.** La Empresa ha solventado la mayoría de su producción con clientes constantes, por lo tanto es importante generar acciones que incrementen aún más el sentimiento de fidelidad con Montgar C.A.

Actividades

1. Estrategia 1

- 1.1 **Entrega de información de manera abierta.** Al ser una Empresa que cuenta con varios años de trayectoria, sabe cuáles podrían ser sus posibles nichos de mercado. En estos deberá buscar la forma de ingresar y dar a conocer los productos y la calidad de su servicio. Se pueden coordinar visitas a los potenciales clientes o viceversa, ellos pueden visitar las instalaciones de Montgar C.A. y verificar el proceso de producción.
- 1.2 **Publicidad vía mails.** Conformar una base de datos con los mail de clientes potenciales, a ellos se les enviará información de los productos y sus respectivos precios, dejando siempre abierta una posibilidad de alcanzar acuerdos si deciden confiar en Montgar C.A.
- 1.3 **Redes sociales.** Con la creación de redes sociales de trabajo, distintas a las manejadas con los trabajadores, vincularse con las redes de potenciales clientes y ofertar los servicios de Montgar C.A., a través de ellas.
- 1.4 **Elaboración material gráfico.** Se deberá encargar la elaboración de un tríptico que recoja la historia, productos, calidad y precios de Montgar C.A., este producto visual será repartido cada trimestre en potenciales nichos de mercado.

2. Estrategia 2

- 2.1 **Detalles con clientes antiguos.** De acuerdo al volumen de pedidos se pueden entregar regalos como esferos, reglas, bolsos, gorras, camisetas, agendas-calendarios (meses de diciembre y enero), pisapapeles.
- 2.2 **Cena de agasajo.** Cada fin de año organizar una cena en donde se invite a los clientes frecuentes, la idea es crear un sentimiento de fidelidad, en donde a más de la cena se entregará algún tipo de regalo por elegir a Montgar C.A.
- 2.3 **Descuentos especiales.** Es deducible que los clientes cotidianos mantienen una relación comercial con Montgar C.A., porque gustan de la calidad del producto que reciben, por lo tanto quien mejor que ellos para promocionar la reputación de la Empresa. Entonces se creará una promoción en donde el cliente frecuente deberá traer un nuevo comprador, con lo cual se hará acreedor a un descuento especial.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En base a la investigación realizada en la empresa Montgar C.A. para la realización de un Plan de Comunicación, se encontraron varios aspectos que inciden en el desenvolvimiento de la misma.

- No se presta importancia al área de comunicación dentro de la Empresa, hacia el exterior se busca cuidar un poco más la imagen, sin embargo, solo se da atención al aspecto financiero y administrativo, cuando en la práctica estos deberían estar coordinados con el talento humano para obtener una producción más eficiente.
- Al construir el presente plan de comunicación se presta la importancia necesaria al ámbito de la comunicación interna, en él se delimitaron pautas necesarias para caminar por una ruta segura hacia la consecución de metas. Al combinar la parte administrativa con la comunicativa permitirá obtener resultados beneficiosos para Montgar C.A.
- Los canales de comunicación que se mantienen en la Empresa son muy limitados, frente a este panorama la comunicación informal se ha convertido en el principal medio por el cual los colaboradores se enteran de las novedades internas. Este es un hecho peligroso, ya que esta información tiene un alto contenido especulativo, debido a la poca información oficial que se genera en Montgar C.A.
- La interacción entre los principales funcionarios administrativos es prácticamente nula, ya que no existen reuniones de directorio, no se planifica la producción a largo plazo y no hay retroalimentación desde la Gerencia hacia los jefes de área.
- La Empresa cuenta con una cartera de clientes fiel a su trabajo, y en base a ella ha obtenido su mayor crecimiento empresarial.
- Pese a no existir el área de comunicación el personal, en general, mantiene un trato basado en el respeto, sin embargo el clima laboral necesita ser mejorado.
- El nivel de satisfacción que tiene los colaboradores al pertenecer a Montgar C.A. es bastante elevado, no obstante, el sentido de pertenencia se podría afianzar más.
- Los colaboradores desconocen cuál es la misión y visión de la Empresa, además de objetivos, metas, entre otros, debido a que no hay una política de pertenencia, ni tampoco se realizan inducciones al personal nuevo.
- Los colaboradores sienten que la comunicación es escasa por lo que piden dar mayor prioridad a esta.

- La Empresa no ha pensado en un plan de marketing, no ha ejecutado ninguna acción que le permita incrementar sus utilidades y posicionamiento en el mercado.
- La Empresa no tiene ningún medio informativo como página web, tríptico de información, revista, buzón de sugerencias, carteleras, etc.

Recomendaciones

Montgar C.A. es una empresa que cuenta con suficiente trayectoria y experiencia en la elaboración de productos basados en polipropileno, por lo tanto debería enfocarse en consolidar su imagen corporativa para consolidarse en el mercado.

- Dar a conocer los lineamientos de la Empresa como son: misión, visión, valores y filosofía, a través de carteleras, revista, redes sociales o el uso de las Tics en general.
- Pensar en la implementación de una página web, con lo cual se presentará como una Empresa de mayor seriedad en el mercado y frente a sus clientes.
- Adquirir un dominio con el cual se podrá hacer uso del intranet, esto facilitará la comunicación entre el personal administrativo.
- Encontrar un sistema de bonificación que eleve el espíritu de trabajo en sus colaboradores.
- Establecer reuniones de directorio en donde converjan todas las novedades de cada área, y además se evalúen el cumplimiento de metas y expectativas de producción y administrativas.
- El fomentar la capacitación regular del personal es de suma importancia, debido a que el principal beneficiado será Montgar C.A., a más de crear un sentimiento de conformidad en el colaborador, puesto que sentirá que la Empresa contribuye a su crecimiento personal.
- Encontrar espacios adecuados para la convivencia informal, en donde se organicen un paseo, una mañana deportiva, una reunión, o cualquier tipo de evento que integre al personal extra-laboralmente.
- La consolidación en el mercado solo es posible con inversión económica, es una realidad que la Empresa no está en la capacidad de gastar dinero onerosamente para este rubro, pero la realización de dípticos, folletos, o catálogos con sus productos sería importante para presentarse ante potenciales clientes.
- Afianzar más las buenas relaciones con sus clientes cotidianos, mediante la inversión en pequeños regalos o presentes, que crean un sentido de fidelidad en quien los recibe.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILERA, Jorge (1997). ¿Para qué sirve la comunicación en el empresa?, Fenalco. (8):23
2. AGUILERA, Jorge (2008). Gerencia integral de comunicaciones. Bogotá: Ecoe. 80 p.
3. ANDRADE, H (1996). La comunicación en las organizaciones: hacia una definición de la comunicación organizacional. Mexico: Trillas. p. 77
4. BEL MALLÉN, José Ignacio (2005). Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones. Navarra: Gráficas Alzate. p. 105
5. BORRINI, A (1997). La empresa transparente. Buenos Aires: Atlántida. p.102
6. POZO, Marisa del (1997). Cultura empresarial y comunicación interna. Madrid: Fragua. p. 89
7. PULGAR, Luis del (1999). Comunicación de empresas en entornos turbulentos. Bogotá: Esic. p. 33
8. ENRIQUE, Ana; MORALES, Francisca (1997). La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: Servei de Publicacions. p. 35
9. ENTE, Alicia (1995). Teorías de la Comunicación. Buenos Aires: Docencia. p. 55
10. GÓMEZ PÉREZ, R (1990). Notas sobre la cultura empresarial, en cuadernos empresa y humanismos. Pamplona: Universidad de Navarra. p. 105
11. GONZÁLEZ, Martín; OLIVARES, Socorro (2006). Comportamiento Organizacional: un enfoque latinoamericano. México: Continental. p. 77
12. JABLIN, F (1986). Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro. México: Mc Graw-Hill. p. 109
13. KREPS, Gary (1998). La comunicación en las organizaciones. Iberoamericana: Addison-Wesley p. 43
14. LUNDBERG, George (1949). Técnicas de la investigación social. México: Fondo de Cultura Económica. 133 p.
15. REGALADO, Luis (2001). Metodología de la Investigación. Quito: Abya –Ayala. p. 77

ANEXOS

Anexo 1. Presupuesto

Actividad	Periodicidad	Nº	Valor Unitario	Valor Total
Elaboración Manual de Procedimientos	Anual	15	\$1	\$15
Elaboración Manual de Bienvenida	Anual	15	\$1	\$15
Elaboración Manual de Imagen	Anual	15	\$1	\$15
Elaboración Manual de Seguridad Industrial	Anual	15	\$1	\$15
Elaboración Video Inducción	Anual	1	\$100	\$100
Implementación Cartelera	Mensual	2	\$30	\$60
Reuniones Ejecutivas	Quincenales	24	\$20	\$480
Informativo Impreso	Trimestrales	200	\$1,50	\$300
Creación de Estímulos	Cuatrimestral	3	\$50	\$150
Reuniones Recreativas	Semestral	2	\$2000	\$4000
Capacitación	Continua	6	\$250	\$1500
Buzón de Sugerencias	Mensual	1	\$70	\$70
Charlas Motivacionales	Semestral	2	\$100	\$200
Elaboración Material Gráfico	Continuo	50	\$1,50	\$75
Elaboración Regalos	Mensual	12	\$20	\$240
Cena Agasajo	Anual	1	\$500	\$500
Descuentos Especiales	Continuo	12	\$200	\$2400
TOTAL				\$10135

Anexo 2. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA PLAN																																																			
Estrategias	Actividades	Responsables	Periodicidad	Ejecución																																															
Internas				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Encontrar mecanismos que afiancen el apego del colaborador	Manual de procedimientos y de políticas.	RR.HH	Permanente																																																
	Manual de bienvenida.	RR.HH	Permanente																																																
	Manual de imagen.	RR.HH y Marketing	Permanente																																																
	Manual de seguridad industrial.	Área de Producción	Permanente																																																
	Manual de primeros auxilios.	RR.HH	Permanente																																																
	Video inducción.	RR.HH	Permanente																																																
Crear canales e instrumentos que brinden comunicación oficial.	Creación de cartelera.	RR.HH	Mensual																																																
	Reuniones ejecutivas.	Gerencia y Subgerencia	Quincenal																																																
	Tics.	RR.HH	Pemanente																																																
	Mail.	RR.HH	Pemanente																																																
	Informativo impreso.	Todos las Áreas	Trimestral																																																
Mantener un alto espíritu de trabajo.	Establecer estímulos.	Gerencia y RR.HH	Cuatrimestral																																																
	Reuniones recreativas.	RR.HH	Semestral																																																
	Capacitación organizada.	RR.HH	Permanente																																																
	Buzón de sugerencias.	RR.HH	Mensual																																																
	Charlas de motivación.	Área de Producción y RR.HH	Semestral																																																
	Redes sociales.	RR.HH	Permanente																																																
Externas																																																			
Difusión externa programada.	Entrega de información de manera abierta.	Marketing	Bimensual																																																
	Publicidad vía mails.	Marketing	Bimensual																																																
	Redes sociales.	Marketing	Permanente																																																
	Elaboración material gráfico.	Marketing	Permanente																																																
Consolidación de vínculos.	Detalles con clientes antiguos.	Marketing	Mensual																																																
	Cena de agasajo.	Gerencia y Marketing	Anual																																																
	Descuentos especiales.	Área Financiera	Permanente																																																

Anexo 3. Modelo de encuesta aplicado en Montgar S.A.

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL EMPRESA MONTGAR C.A.

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

Cargo actual en la Empresa:.....

Tiempo que trabaja en la Empresa:.....

1. ¿Se siente cómodo de pertenecer a su Empresa?

Sí..... No.....

Porqué:.....

.....

2. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.

Sí..... No.....

3. Me gusta mi trabajo

Si..... No.....

Porqué:.....

.....

4. Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo

Si..... No..... (Dónde le gustaría).....

Porqué:.....

.....

5. Considera usted que necesita capacitación en alguna área de su interés que contribuya directamente al mejoramiento de su trabajo

Si..... No.....

En qué área:.....

.....

6. Su puesto de trabajo (instalaciones) le resulta satisfactorio

Si..... No.....

Porqué.....
.....
.....

7. Cuenta con el equipo necesario de seguridad industrial para ejecutar su trabajo.

Si..... No.....

8. ¿Con qué herramientas de seguridad industrial le gustaría contar para desempeñar su trabajo?

.....
.....

9. Sus ideas, propuestas, sugerencias son escuchadas por sus jefes o superiores.

Si..... No.....

Cómo son implementadas (si se escuchan).....
.....
.....

10. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas con los miembros de su equipo de trabajo o departamento.

Si..... No..... A veces.....

Porqué.....
.....

11. Sus compañeros le ayudaron y le apoyaron los primeros días cuando entró a la Empresa

Si..... No.....

12. Actualmente las relaciones laborales con sus compañeros son:

Muy amistosa:..... Indiferentes:..... Poco amistosos:.....

Porqué:.....
.....

13. Conoce las responsabilidades y funciones de los compañeros de su área trabajo.

Si..... No.....

14. Conoce las responsabilidades y funciones de su jefe.

Si..... No.....

15. Conoce las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos

Si..... No.....

16. Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal o algún tipo de maltrato con los clientes.

Si..... No..... No aplica.....

Qué tipo de maltratos o consecuencias se dieron:.....

.....

17. Recibe en forma oportuna la información que requiere para su trabajo

Si..... No.....

En qué le es

útil:.....

.....

18. Considera usted que trabaja en equipo con su jefe.

Si..... No.....

19. Me siento satisfecho con la forma de trabajar con mi jefe.

Si.....Porqué.....

.....

No..... A veces.....

Qué podría

mejorar:.....

.....

20. Considera usted que la Compañía le mantiene informado sobre aspectos laborales

- Aunque se le informa de novedades y cambios en la Empresa, hay muchos aspectos de los que
desearía estar

informado.....¿Cuáles?.....

.....

.....

- La información es muy escasa.....

- Hay magnífica comunicación.....

21. Qué nivel de satisfacción tuvo usted con la entrega de uniformes:

Muy satisfecho:..... Poco satisfecho:..... Nada satisfecho:.....

Porqué:.....

.....

**22. Existe reconocimiento (bonos, estímulos, horas de descanso, etc.) por parte de la
Empresa por sus esfuerzos y aportaciones al logro de objetivos y metas de la
organización**

Si..... No..... A veces.....

Nunca.....

23. Conoce cuál es el aporte de su trabajo en el crecimiento de la Empresa

Si..... No.....

24. Cuando tiene una inquietud, problema o algún tipo de necesidad siente usted que existe un diálogo de puertas abiertas para acercarse a su jefe, recursos humanos, gerencia, u otros departamentos administrativos.

Si.....

No.....

25. ¿Qué opinión tiene de las instalaciones del comedor?

Muy Buena.....

Buena.....

Mala.....

26. ¿Qué opina usted de la calidad de alimentos que se sirven el comedor?.

Muy Buenos.....

Buenos.....

Malos.....

Anexo 4. Inventario de máquinas

MONTGAR C.A. / OCTUBRE 2011

Montgar C.A.

Inventario de
Máquinas

Hasta el mes de
octubre de 2011

Máquinas Extrusoras

LOCALIZADA	MAQUINA	MOTOR	TABLERO	TRATADOR	COSTO/ACTIVOS FIJOS (Jefe Planta y Contabilidad)
EXTRUSORA 1	MODELO TIPO 45 MARCA: FONG KEE IRON WORKS MODELO: LD55-5 SERIE: 92034 AÑO FABRICACION: ABRIL/1992	MOTOR PRINCIPAL DE 25 HP CON VARIADOR DE CAMPO 220 V TRIFASICO MOTOR DE FUERZA MARCA TE SERIE: R210520085 DE 1800 RPM 720 HZ	TABLERO DE CONTROL CON 5 ZONAS DE CALEFACCION DE TEMPERATURA DC MOTOR DRIVER GP-1002 PINE	TRATADOR TIPO CORONA 200R SERIE 25 KILOS / HORA	USD \$. 30.000,00
EXTRUSORA 2	MODELO TIPO KMD 55X2 AÑO FABRICACION: 1994 MARCA: SAM CHIH ELECTRIC & MACHINERY MATILA	MOTORES 30 HP CON VARIADORES DE CAMPO 220V*440V 1770 RPM TRIFASICO	TABLERO DE CONTROL DE 6 ZONAS CALEFACCION MARCA: YE LI ELECTRIC & MACHINER CORP.	TRATADOR TIPO CORONA DE 220V S/N 021230 YTCH 1000S 50 KILOS / HORA	USD. \$.80.000,00
EXTRUSORA 3	MODELO TIPO KMLW-25 MARCA: SAN CHIH ELECTRIC & MACHINERY SERIE: 92328 AÑO FABRICACION 1994 MODELO TIPO KM 45X2	MOTOR: C.C. 3HP 220W 1760 RPM <u>ELABORACION FUNDAS DE BOLOS</u>	TABLERO DE CONTROL CON 3 ZONAS CALEFACCION YE LI MACHINERY CORP.	TRATADOR TIPO CORONA 220 V SERIE: YT/CH 800S 5 KILOS / HORA	USD. \$.30.000,00
EXTRUSORA 4	MARCA: MATILA AÑO DE FABRICACION 1994	DOS MOTORES DE 15 HP 220 V CON VARIADOR DE CAMPO SERIE 35 #084 Y 35 #082	TABLERO DE CONTROL DE 8 ZONAS CALEFACCION 4 PARA CADA MOTOR Y 2 ZONAS EN LA BOQUILLA DEL MOTOR MARCA: YE LI ELECTRIC & MACHINERY CORP.	TRATADOR TIPO CORONA CH1000S 30 KILOS / HORA	USD. \$.30.000,00
EXTRUSORA 5	MODELO YT/HL-55F MARCA: YAOTA FECHA FABRICACION: 2003	MOTOR PRINCIPAL SERIE 020703 CON VARIACION DE VELOCIDAD DE CORRIENTE ALTERNA DE 40 HP 220V	TABLERO DE CONTROL TERMICO DE 6 ZONAS 4 DE TRANSPORTACION 2 DE CALENTAMIENTO Y 2 ZONAS EN LA BOQUILLA Y MOTOR ROTADOR MODELO CH 4 SERIE 089075/2002	TRATADOR TIPO CORON YT/CH1200S SERIE 021231 40 KILOS / HORA UNA CUCHILLA CALIENTE CON MOTOR SERIE 1333 DE 220V 25/MARZ/04	USD. \$. 57.287,00
EXTRUSORA 6	TIPO 50 EV50 No. 0044 MARCA MATEU & SOLE AÑO FABRICACION: 1985 MODELO YT/HL-55F SAL400	MOTOR CORRIENTE ALTERNA 20 HP	TABLERO DE 6 ZONAS CABEZAL GIRATORIO 4 EN EL TRANSPORTADOR Y 2 EN LAS BOQUILLAS	30 KILOS / HORA	USD. \$.51.747,68
EXTRUSORA 7	SERIE 041008/2004 AÑO FABRICACION: 2004 DE PELICULA PARA HDPE/LDPE/LLDPE	MOTOR CON HD 125mm & LD 300mm DADO CABEZAL Y ANILLO DE AIRE EQUIPADA CO: ENGRANAJE ZAMBELLOW / ITALIA UN CONTRO INVERSOR, MOTOR PRINCIPAL PROCEDENCIA EUROPEA, ALTURA AJUSTABLE	TABLERO DE 6 ZONAS 4 DE TRANSPORTACION Y 2 DE BOQUILLAS CARGADOR AUTOMATICO DIGITAL PARA 60 MINUTOS	TRATADOR DE CORONA YAOTA CH 1200S SERIE 041445 CON ANCHO DE 1200mm 50 KILOS / HORA	USD. \$. 40.000,00
EXTRUSORA 8	MODELO T35 MARCA: YAO TA MACHINERY AÑO FABRICACION: 2005 ALTA DENSIDAD TIPO CO-EXTRUSORA TRICAPA	MOTOR CON 10 HP 220 V CON VARIADOR DE FRECUENCIA 35mm DADO DE 44mm ANILLO DE AIRE DE HD, ENGRANAJE Y CAJA DE REDUCCION ITALINA	TABLERO DE 4 ZONAS CARGADOR AUTOMATICO PARA 10 MINUTOS (VARIABLE)	TRATADOR TIPO CORONA 10 KILOS / HORA	USD. \$. 24.063,25
EXTRUSORA 9	MARCA: ASIAN MACHINERY USA AÑO FABRICACION: SEPT/ 2006 MODELO: YT-3L45	MOTOR PRINCIPAL 18,5 KW, 15KW CON INVERSOR LG (COREA) DEVOLUCION POR MINUTO DEL TORNILLO AIRE 550 X 3 UNIDADES X3 CABEZAL ROTATIVO 360 GRADOS DIAMETRO 250mm 200mm ANILLO DE AIRE TORQUE DE MOTOR REBOBINADO 30 KGS/CM	PLANEL INDEPENDIENTE CON INSTRUMENTOS DE OPERACIÓN, AMPERIMETROS	40 KILOS / HORA	USD. \$. 77.883,40
EXTRUSORA 10 EN GLOBO NUEVA	MARCA: MATILA MODELO: CT-L89/2200 SERIE: MM-41560434 TIPO: EN GLOBO AÑO DE FABRICACION 30 Julio 2009	75 HP, 8 ZONAS DE CALENTAMIENTO 220 VOLTIOS, 60HZ	TRATADOR TIPO CORONA CDA -807-220	ANCHO MAXIMO DE PELICULA 2000mm ESPESOR DE LA PELICULA 0,05-0,20mm PRODUCCION 120-200 KL/HORA EN ALTA Y BAJA DENSIDAD, DISPOSITIVO ROTATORIO, ORIFICIO DE VENTILACION DISPOSITIVO DE CORTE Y SOPLADOR DE RESIDUOS DE CORTE ANILLO DE AIRE PARA REFRIGERACION TAMAÑO DEL ANILLO DE AIRE DE REFRIGERACION: 300mm VENTILADOR DE 10HP	USD \$. 192.594,97
EXTRUSORA 11	TIPO: STRECH FILL (LAMINA) MARCA: CMEC GENERAL MACHINERY SERIE: SLW-1000 AÑO FABRICACION: OCTUBRE 2008	MOTOR PRINCIPAL (11KW) X 2	14 ZONAS DE CALEFACCION	NO TRATADOR 45 KILOS / HORA	USD. \$.32.195,57
					645.771,87

Máquinas Selladoras

LOCALIZADA	MAQUINA	MOTOR	CARACTERISTICAS ADICIONALES	COSTO ACTIVOS FIJOS
<u>SELLADORA 1</u> VENDIDA 2011	MODELO 750MM MARCA: INDEMO AÑO FABRICACION: 1999	MOTOR 80 DE 1,5HP 220V 1700RPM 220V - 380V MARCA WEG	SELLO LATERAL EQUIPADA CON FOTO CELULA PRODUCCION 40 A 60 GOLPES/MIN DIMENSION MIN 10cm MAX 95cm	USD. \$. 10.000,00
<u>SELLADORA 2</u> VENDIDA 2011	MODELO 850MM MARCA: INDEMO AÑO FABRICACION: 1999	MOTOR DE 1,5 HP DE 1700 RPM 220V-380V-440V MARCA SIEMENS	TIPO NIQUELINA DE CINTA SELLO FONDO LATERAL EQUIPADA CON FOTO CELULAR PRODUCCION 40 A 60 GOLPES/MIN DIMENSION MIN 10cm MAX 95cm	USD. \$. 10.000,00
<u>SELLADORA 3</u> COMPRA 2011	MARCA: SERVO ORIGEN: TAIWAN MODELO: LY-6505 AÑO FABRICACION: DIC 2010 MFG No.10153 VOLTIOS 220 HEATER 26 KW	SELLADORA LATERAL AUTOMATIC PP-OPP-BOPP CPP- LDPE&HDPE MOTOR : SANYO DENKI 1 HP AC MOTOR : SUMITOMO REGULADOR DE AIRE, SISTEMA DE SOPLO SELLADO DE LADO DE ACERO AL CARBON CON CUCHILLO SENSOR PARA ALIMENTACION ES FOTOELECTRONICO BOMBA DE AGUA DE REFRIGERACION PARA EL SELLADO DE CUCHILLO	ANCHO DE LA BOLSA 75-650mm ESPESOR 001-010 mm LARGO DE BOLSA 6-86cm PRODUCCION 100 GOLPES POR MINUTO	USD. \$. 23.556,69
<u>SELLADORA 4</u> NUEVA	MARCA: ASIAN MACHINERY TIPO: LATERAL Y FONDO SERIE:90-1131-121P-05 MODELO: PM-SW-32SR AÑO FABRICACION: 24-MARZ-10	MOTOR DE 3HP, 220 VOLTIOS, 60HZ 1 MOTOR SERVO CON SISTEMA CONDUCTOR "YASKAWA" SENSOR ELECTRICO PARA IMPRESIÓN	BOLSA DE POLLO, SISTEMA SELLADOR DE ULTRASONIDO, SELLO DE FONDO CONVENCIONAL SEMIACABADO PRODUCCION 150 GOLPES POR MINUTO	USD \$. 40.593,95
<u>SELLADORA 5</u> COMPRA 2011	MARCA: POLISAC ORIGEN: BRAZIL MODELO: POC5 AA 11 JUN 11 AÑO FABRICACION: JUNIO 2011 V MAX 300 c/m 85 SERIE: 3741 FRECUENCIA: 60 HZ	SELLADORA LATERAL AUTOMATICA DE CORTE Y SOLDAD. PRODUCCION BOLSA POLISAC 1100 CS EQUIPADA CON BALANZA FOTOCELULA, SERVIMOTOR PARA TRANSPORTE Y FRENADO CON CLP Y VISOR LCD COLORIDO TOUCH SCREEN PARA VISUALIZACION DE CONTROL DE LARGURA DE VELOCIDAD DE CANTIDAD PRODUCIDA	ANCHO DE LA BOLSA 100cm ESPESOR 001-010 mm LARGO DE BOLSA 7-200cm PRODUCCION 200 GOLPES POR MINUTO	USD. \$. 23.556,69
<u>SELLADORA</u>	MODELO 850MM AÑO FABRICACION JULIO 1999 MARCA: INDEMO	MOTOR DE 4 HP 220 V 1770 RPM 220V-380V-440V MARCA WEG F.F. SERIE FG85488	TIPO NIQUELINA DE CINTA EQUIPADA CON FOTO CELULAR PRODUCCION 40 A 60 GOLPES/MIN DIMENSION MIN 10cm MAX 95cm	USD. \$. 15.000,00
<u>SELLADORA</u>	MODELO 850MM AÑO FABRICACION SEPT/2002 MARCA: INDEMO	MOTOR 90 DE 1.5 HP 220V 1700RPM 220V - 380V - 440V MARCA WEG F.F. SERIE GB 00803	SELLADORA LATERAL EQUIPADA CON FOTO CELULA PRODUCCION 40 A 60 GOLPES/MIN DIMENSION MIN 10cm MAX 95cm	USD. \$. 15.000,00
<u>SELLADORA 6</u>	MARCA: ASIAN MACHINERY USA SERIE: SHXJ-Q800 AÑO FABRICACION: MARZO 2007 SELLADORA CHINA	MOTOR PRINCIPAL 3HP SELLADORA TIPO BOUTIQUE 7 ZONAS CALEFACCION PANTALLA TACTIL	SELLADORA LATERAL SISTEMA INSERTO DE CINTA Y SISTEMA PONCHADO Y TROQUELADO ANCHO SELLO Y CORTE 700mm LARGO SELLO Y CORTE DESDE 200mm HASTA 700mm PRODUCCION 40 A 50 BOLSAS POR MINUTO ESPESOR: 0,015 HASTA 0,05mm	USD. \$. 32.614,26
<u>SELLADORA 7</u>	LTDA. TIPO: CAMISETERA AÑO FABRICACION: JUNIO 2006 SERIE: ST-88	CON INSTRUMENTOS DE JAPON CON TARJETA Y OJO JAPON	2 CENSORES AUTOMATICOS DETECTAR FALTA DE PLIEGO 2 SISTEMAS DE RODILLO DE TENSION CONTROLADA 2 OJO FOTOCELULA TL-10" DATALOGIC ITALIA PROGRAMA LOGICO DE CONTROL MITSUBISHI JAPON 5 CONTROLADORES DE TEMPERATURA SHINKO JAPON 1 CONTADOR ELECTRONICO OMROM JAPON 2 SISTEMAS INDEPENDIENTES PARA AJUSTE TAMAÑO DE BOLSA BARRAS ELIMINADORAS DE ESTATICA DIMENSION MAXIMA ANCHO 365mmX2 PISTAS LARGO 750mm DIMENSION MINIMA ANCHO 160mmX2 PISTAS LARGO 350mm ESPESOR: 0,008 A 0,035mm VELOCIDAD 180-220 BOLSAS POR MINUTO GOLPES 110-250 REV/MIN TOTAL 400 BOLSAS MINUTO ACABADAS	USD. \$. 45.000,00
<u>SELLADORA 8</u>	MARCA: ASIAN MACHINERY USA TIPO: SELLO LATERAL DE POLIPROPILENO-POLIETILENO AÑO FABRICACION: MARZO 2007 SERIE: LY-8005 SELLADORA TAIWAN	CAPACIDAD CALENTAMIENTO ELECTRICO 2,5 KW MOTOR CON VARISPEED JAPONES CON SENSOR DE ALIMENTACION, CONTADOR AUTOMATICO, CON PARO AUTOMATICO BARRA DE SELLOR ALUMINIO LIGERA EMBRAGUE Y FRENOS JAPONES MOTOR PRINCIPAL 2 HP (SUMITOMO JAPONES) SISTEMA DE ENFRIAMIENTO DE CUCHILLAS INFERIOR DE SOLAPAS OJO FOTOCELULAR CONTROL PRECISO FUNDA IMPRESA (DATALOGIC, ITALIA)	ALTA VELOCIDAD DE CORTE Y SELLO ANCHO MAXIMO DE CORTE 75mm HASTA 800mm LARGO MAXIMO DE CORTE 75mm HASTA 800 mm PRODUCCION 40 A 120 PIEZAS POR MINUTO ESPESOR: 0,01 - 0.10mm APLICADOR DE CINTA ADHESIVA	USD. \$. 32.123,47
<u>SELLADORA 9</u>	MODELO PLAA 11MA06 SERIE 3086 AÑO FABRICACION: ABRIL/2005 MARCA: PLASTICAC 1100/ME	MOTOR DE 220V FRECUENCIA DE 60HZ	EQUIPADA CON SOLDADURA LATERAL Y FONDO CON FOTO CELULA SERVMOTOR PARA TRANSPORTE Y PARADA MICROPROCESADOR CON VISOR LCD GRAFICO PARA VISUALIZACION PRODUCCION: 150-250 PIEZAS POR MINUTO	USD. \$.64.279,71
<u>SELLADORA 10</u>	MODELO PLAA 11SE01 SERIE 1026 AÑO FABRICACION SEPT/2001 MARCA: PLASTICAC 1100/ME	MOTOR DE 220V FRECUENCIA DE 60HZ	EQUIPADA CON SOLDADURA LATERAL Y FONDO CON FOTO CELULA SERVMOTOR PARA TRANSPORTE Y PARADA MICROPROCESADOR CON VISOR LCD GRAFICO PARA VISUALIZACION DIMENSION MIN 7cm MAX 10,7cm VELOCIDAD 200 BOLSAS POR MINUTO	USD. \$.50.000,00
<u>SELLADORA 11</u> NUEVA	MARCA: HYPLAST TIPO: PRECORTE SERIE: HYM-1918 MODELO: HP-PR-20ESR AÑO FABRICACION: 24-MARZ-10	MOTOR DE 1HP 2000 WATTS, 60HZ SENSOR ELECTRICO PARA IMPRESIÓN SERVO MOTOR 3 KW	ESPESOR DE PELICULA DE 0,006mm-0,050mm VELOCIDAD 50-140 GOLPES POR MINUTO CUCHILLAS DOPLAST ORIFICIO PARA DISPOSITIVO DE PERFORACION PRODUCCION 100 GOLPES POR MINUTO	USD \$. 15,811,93
<u>SELLADORA 12</u>	MARCA: CMEC GENERAL MACHINERY SERIE: ZW-R400 AÑO FABRICACION: OCTUBRE 2008	DE 220V A 380V PANTALLA TACTIL 2 ZONAS CALEFACCION SELLADORA PARA ALADERAS BOUTIQUE	ANCHO DE LA BOLSA 200-700mm PRODUCCION: 35 PIEZAS/MIN ES MANUAL ESPESOR 0,05-0,20mm	USD. \$. 4.500,00
				382.036,70

Máquinas Impresoras

LOCALIZADA	MAQUINA	MOTOR	CARACTERISTICAS ADICIONALES	COSTO ACTIVOS FIJOS
IMPRESORA 1	ISSIS-2008 AÑO FABRICACION 1996 MARCA: MAPLAZO OBALLE ESPAÑOLA	6 COLORES 1 ZONA CALEFACCION TUNEL DE SECADO RODILLO DE CAUCHO	VELOCIDAD 60 MT POR MINUTO POSIBILIDAD IMPRESIÓN : 5,1 + 4,2 + 3,3 + 6,0 TAMAÑO FUNDA 30cm - 60cm	USD. \$. 70.000,00
IMPRESORA 2	MODELO BRASIL AÑO FABRICACION: 2002 SERIE BBG-1200 MARCA: CARNEVALLI	6 COLORES TAMBOR CENTRAL CON RACLA (CONTROL PASO DE TINTA) 4 ZONAS CALEFACCION TUNEL DE SECADO SISTEMA AUTOMATICO DE BATIDO	VELOCIDAD 200 MT POR MINUTO POSIBILIDAD IMPRESIÓN : 5,1 + 4,2 + 3,3 + 6,0 TAMAÑO FUNDA 30cm - 72cm	USD.\$ 400.000,00
IMPRESORA 3	MARCA ASIAN MACHINERY USA MODELO LY-6100 DX AÑO FABRICACION: AGOSTO 2006 TIPO: FLEXOGRAFICA 6 COLORES	VOLTAJE 220 V 3PH 60 HZ MOTOR RECUDIDOR DE TINTA 1/2HPA/C MOTOR PRINCIPAL 7,5 MOTOR DC BOMBA HIDRAULICA 1/2HP UNIDAD CN RODILLO DE CAUCHO	FLEXOGRAFIA ESTACIONES SEPARADAS 6 COLORES DIMENSION MAXIMO IMPRESIÓN ANCHO 950mm POR UN LADO 900 mm DOS DIMENSION MAXIMO DE PLIEGO 1050mm POR UN LADO 1000mm DOS LADOS DIAMETRO MAXIMO DE ROLLO 1000mm LARGO IMPRESIÓN MIN 150mm - MAX 1000mm SECADO SISTEMA ELECTRICO SOPLADORES INTERNOS Y EXTERNOS POSIBILIDAD IMPRESIÓN : 1 + 5,2 + 4,3 + 3 VELOCIDAD 80 MT POR MINUTO ANILOX CROMADOS: 3 DE 300 LINES, 2DE 150 LINES, 3 DE 100 LINES SEIS BOMBAS DE INYECCION	USD.\$ 72.946,37
IMPRESORA 4 COLOR TOMATE COLOMBIANA SIN DATOS	TIPO POLIFLEXO AÑOS FABRICACION: DIC - 2008	4 COLORES RODILLO DE CAUCHO TAMBOR CENTRAL MOTOR 4HP PIRNCIPAL CALEFACCION TUNEL DE SECADO REBOBINADOR DE SALIDA	VELOCIDAD 60 MT POR MINUTO POSIBILIDAD IMPRESIÓN : 4 TAMAÑO FUNDA 25cm - 72cm	USD. \$. 33.264,86
IMPRESORA 6	AÑO FABRICACION: 2010 MARCA: DAGMAR COLOMBIA	4 COLORES TAMBOR CENTRAL TUNEL DE SECADO 1 ZONA DE CALEFACCION MOTOR 2HP	VELOCIDAD 45 MT POR MINUTO POSIBILIDAD IMPRESIÓN : 4,4 TAMAÑO FUNDA 30cm - 50cm 1 TINTERO DE USO <u>NOTA: SE TRANSFORMARA EN LAMINADORA EN EL 2010</u>	USD. \$. 30.000,00
IMPRESORA 7 COMPRA 2011	AÑO FABRICACION: 1987 MARCA: COMEXI REEXTRUCTURADA: 2005	6 COLORES TAMBOR CENTRAL CON RACLA EN CAMARA CERRADA CALEFACCION DE SECADO ELECTRICO SISTEMA HIDRAULICO DE MOVIMIENTO DE BATIDO DE TINTAS TRANSFORMADOR 100 KVA VOLTIOS DE 220 A 380 TABLERO ELECTRONICO DE VARIACIAON DE CORRIENTE CONTINUA	VELOCIDAD 200 MT POR MINUTO POSIBILIDAD IMPRESIÓN : 6 en 6 TAMAÑO FUNDA 30cm - 70cm	USD. \$. 200.000,00
				806.211,23

Máquinas Varias

LOCALIZADA	MAQUINA	MOTOR	CARACTERISTICAS ADICIONALES	COSTO ACTIVOS FIJOS
<u>RECICLADO</u> <u>PELETIZADO</u>	MARCA ASIAN MACHINERY USA MODELO: PHR-65EN AÑO FABRICACION AGOSTO 2006	MOTOR PRINCIPAL 50HP DC MOLINO CRUSHER DIAMETRO 600mm CUCHILLA DE 4 A 6 PIEZAS MOLINO DESPEDAZADOR 30 HPAC CABEZAR 24 HUECOS PARA PE Y ADICIONAL PARA PP, PS DIAMETRO HUECOS 2,4 mm MALLA HIDRAULICA FILTRO DE 80mm MOTOR 2HP	RECICLA: ADPE/BDPE/PP/LLDPE/OPP MAXIMA PRODUCCION: 70-100 KLG/HR CALENTADO EN BARRILES: 18KW ENFRIANDO EN BARRIL: AIRE 1/8 HP X 3	USD. \$. 56.265,16
<u>REFILADORA</u>	MARCA: JIAN SHE MODELO: FQ-L1300B SERIE: FQ 010105 TIPO: CORTADORA Y REFILADORA AÑO FABRICACION: 22 - FEB - 2010	MOTOR 3HP, 220 VOLTIOS, 60HZ	REALIZA CORTE VERTICAL Y REBOBINADO PANTALLA DE CONTROL INDEPENDIENTE OJO FOTOELECTRICO MEDIDORES AUTOMATICOS DE RECUENTO DEL MATERIAL EN MOVIMIENTO PARA REGISTRAR SU LONGITUD SISTEMA AUTOMATICO DE CONTROL DE TENSION REBOBINADO DEL EJE DIAMETRO DEL RODILLO REBOBINADO 500mm PRODUCCION 182 MTS POR MINUTO	USD. \$.15,514,12
<u>TROQUEL</u> <u>SQUARDE</u>	AÑO FABRICACION: 1994	HIDRAULICO MOTOR 4 HP 220V TRIFASICO CAMISETA - BOUTIQUE	10,000 FUNDAS/10 HORAS	USD. \$. 3.000,00
				74.779,28

Equipos Varios

<u>GRAMPA INDUSTRIAL</u>	MODELO: JK561-12-22 MARCA: JOSEF KIHLEBERG TYPE: B561 SERIE: 200802	AÑO FABRICACION: 2009		USD. \$. 150
<u>SELLADORA DE SACOS</u>	AÑO FABRICACION: 2007			USD. \$. 185,98
<u>SELLADORA DE SACOS</u>	AÑO FABRICACION: MAYO 2008			USD. \$. 198,21
COMPRESOR	AÑO FABRICACION: 2009 COLOR AZUL	30 HP		USD. \$. 9.898,20
COMPRESOR	AÑO FABRICACION: 2002	10 HP		USD. \$. 3.000,00
COMPRESOR	AÑO FABRICACION: 2006	10 HP		USD. \$. 3.000,00
SOLDADORA ELECTRICA	AÑO FABRICACION: 2002	220 V - 220 AMP		USD.\$ 300,00
CORTADORA DE CONOS	AÑO FABRICACION: 2010			USD.\$ 484,96
				17.217,35